

X-96-076 390-1



**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM GESTÃO/MBA**

**A REFINAÇÃO E A DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS  
PETROLÍFEROS NA EUROPA COMUNITÁRIA.  
FACTORES CONDICIONANTES DAS ESTRATÉGIAS DAS  
«MAJORS»**

**Luis Filipe da Costa Tôrres Capaz Coelho**

**Orientação: Professora Doutora Maria Isabel Rebelo Teixeira Soares**

**Júri :**

**Presidente:**

Doutora Maria Clara Peres de Sousa Cabrita dos Santos, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

**Vogais:**

Doutora Maria Isabel Rebelo Teixeira Soares, Professora Catedrática da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Mestre José Augusto de Jesus Felício, Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

**Fevereiro/1998**



**Resumo:** A crise petrolífera de 1973/1974 alterou por completo o panorama da indústria petrolífera mundial. O embargo decretado pela O.P.E.P. e a consequente subida dos preços do crude, demonstraram que as economias ocidentais assentavam as suas estruturas numa energia barata e abundante.

Com o segundo choque petrolífero - 1979 - os países ocidentais iniciaram medidas para fazerem diminuir a sua dependência de uma energia de que não dispunham o que fez baixar a procura de petróleo. Essas medidas - políticas de conservação de energia, procura de fontes energéticas alternativas, prospecção de crude noutros pontos de globo nomeadamente no Mar do Norte - juntamente com a volatilidade dos preços do crude, fizeram com que a indústria da refinação mundial e a da Europa Ocidental em particular inicia-se um processo de racionalização/reconversão para se adaptar às novas condicionantes de mercado.

Mais recentemente a alteração nos padrões de consumo - produtos mais leves (gasolina GPL diesel etc) em detrimento de produtos mais pesados (fuelóleo, betumen, lubrificantes) -, a recessão económica dos anos noventa, restrições ambientais, redução nas taxas de natalidade entre outras, vieram acelerar não só o processo em curso como também « obrigaram » as companhias petrolíferas em geral e as Majors em particular, a alterarem as suas estratégias nos sectores da refinação e da distribuição.

**Palavras chave:** Petróleo, Companhias, Majors, Estratégias, Refinação, Distribuição.

**Abstract:** The oil crisis of 1973/1974 changed completely the panorama of the world petroleum industry. The oil embargo purpose by the O.P.E.C. nations and the consequent rise of oil prices, demonstrated that the stucture of the western economies was based on the availability of cheap and abundant energy. In consequence the growth of oil demand was brought halt.

The second oil shock - 1979 - pushed demand down sharply. The western countries take measures accordingly the reductoin of dependency of one energy

they do not have. This measures - energy conservation, search for alternative power sources, search of crude oil in another areas ( North Sea ) - jointly with crude prices volatility, have result in the beginning of rationalizing distillation capacity plan from the companies in way of facing the new market impositions.

More recently the shifting patterns - more light products ( gasolines, LPG, diesel etc ) to the detriment of heavy products ( heavy fuel oil, lubricants, bitumen ) of demande, the increasingly strict environmental requirements, the economic recession of the nineties, the reducing of the birth rate among others became to push on not only all of the process as well oblige the petroleum companies in general and the Majors in particular to change they strategies in the downstream sector.

**Key Words:** petroleum, companies, Majors, strategies, refining, distribution.

## ÍNDICE

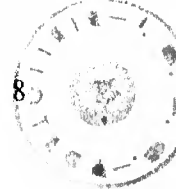
LISTA DE QUADROS E FIGURAS	6
AGRADECIMENTOS	11
1 - INTRODUÇÃO	12
I PARTE	
2 - BREVE RETROSPECTIVA DA EVOLUÇÃO DA ORDEM PETROLÍFERA INTERNACIONAL	15
2.1 - A evolução até aos anos 60	15
2.2 - A criação da OPEP e os choques petrolíferos	21
2.3 - Evolução recente	24
3 - DE ACHNACHARRY AO DESENVOLVIMENTO DOS NOVOS MERCADOS INTERNACIONAIS	27
3.1 - O acordo de Achnacharry e a fixação dos preços	27
3.2 - O desenvolvimento dos novos mercados internacionais	30
4 - OS ACTORES	45
4.1 - Produção	45
4.2 - Refinação e distribuição	46
II PARTE	
5 - A REFINAÇÃO	53
5.1 - Condicionantes de mercado à estratégia das companhias petrolíferas	56
5.2 - Factores críticos de sucesso da indústria da refinação	83
5.3 - As cinco forças competitivas de Michael Porter	89
5.4 - Resposta das refinarias - a integração vertical	99

6 - A DISTRIBUIÇÃO	100
6.1 - Abordagem teórica	100
6.2. - A distribuição dos produtos petrolíferos	108
III PARTE	
7 - AS MULTINACIONAIS	119
7.1. - O que é uma empresa multinacional	119
7.2. - Diferenças entre as empresas multinacionais e as congéneres domésticas	120
7.3. - Porque razão as empresas se tornam multinacionais?	121
7.4. - Quais os limites para as empresas exportarem ou fazerem investimento directo	124
7.5. - Localização e internacionalização	125
7.6. - Custos e benefícios das multinacionais	127
8 - ESTRATÉGIA RECENTE DAS « MAJORS » NOS SECTORES DA REFINAÇÃO E DA DISTRIBUIÇÃO	130
8.1. - British Petroleum	131
8.2. - Chevron	139
8.3. - Exxon	146
8.4. - Mobil	153
8.5. - Royal Dutch/Shell	160
8.6. - Texaco	168
8.7. - « Majors »	175
9 - CONCLUSÃO	182
10 - ANEXOS	187
11 - BIBLIOGRAFIA	196

**LISTA DE QUADROS E FIGURAS**

<b>QUADROS</b>	<b>PÁGINA</b>
Quadro 1 - Evolução dos mercados petrolíferos internacionais	31
Quadro 2 - Empresas públicas a operarem no mercado europeu em 1994	51
Quadro 3 - Evolução das capacidades de refinação na Europa ocidental, E.U.A. e Japão	53
Quadro 4 - Evolução das margens de refinação	55
Quadro 5 - Variações do PIB na Europa comunitária, E.U.A. e Japão	57
Quadro 6 - Evolução das taxas de desemprego na Europa comunitária, E.U.A. e Japão	59
Quadro 7 - Percentagem de imposto incorporado no preço final da gasolina na Europa Ocidental, E.U.A. e Japão	61
Quadro 8 - Percentagem de imposto incorporado no preço final do gasóleo na Europa Ocidental, E.U.A. e Japão	62
Quadro 9 - Taxas de crescimento da população da Europa comunitária	63
Quadro 10 - Variação no consumo de gasolinas com e sem chumbo na Europa comunitária entre 1992 e 1994	69
Quadro 11 - Consumo por tipos de produtos de 1986 a 1995, na Europa comunitária, E.U.A. e Japão	76
Quadro 12 - Evolução do parque automóvel de veículos ligeiros na Europa comunitária, nos anos 1984 a 1993	78
Quadro 13 - Evolução do parque automóvel de veículos comerciais na Europa comunitária, nos anos 1984 a 1993	80
Quadro 14 - Principais transações de empresas petrolíferas na Europa comunitária entre 1985 e 1995	98

Quadro 15 - Evolução do número de estações de serviço na Europa comunitária de 1980 a 1995	110
Quadro 16 - Evolução das percentagens das estações de serviço self service na Europa comunitária entre 1985 e 1995	114
Quadro 17 - Margens de distribuição ponderadas da gasolina com e sem chumbo na Europa comunitária entre 1987 e 1993	116
Quadro 18 - Margens de distribuição do diesel na Europa comunitária entre 1987 e 1993	117
Quadro 19 - Análise da posição competitiva de refinação da B.P. em 1993 e 1994	135
Quadro 20 - Análise da posição competitiva de upgrading da B.P. em 1993 e 1994	136
Quadro 21 - Análise da posição competitiva da B.P. na área da distribuição em 1991, 1992 e 1995	138
Quadro 22 - Análise da posição competitiva de refinação da Chevron em 1993 e 1994	142
Quadro 23 - Análise da posição competitiva de upgrading da Chevron. em 1993 e 1994	143
Quadro 24 - Análise da posição competitiva da Chevron na área da distribuição em 1991, 1992 e 1995	145
Quadro 25 - Análise da posição competitiva de refinação da Exxon em 1993 e 1994	149
Quadro 26 - Análise da posição competitiva de upgrading da Exxon em 1993 e 1994	150
Quadro 27 - Análise da posição competitiva da Exxon na área da distribuição em 1991, 1992 e 1995	152
Quadro 28 - Análise da posição competitiva de refinação da Mobil em 1993 e 1994	156
Quadro 29 - Análise da posição competitiva de upgrading da Mobil em 1993 e 1994	157



Quadro 30 - Análise da posição competitiva da Mobil na área da distribuição em 1991, 1992 e 1995	159
Quadro 31 - Análise da posição competitiva de refinação da Shell em 1993 e 1994	164
Quadro 32 - Análise da posição competitiva de upgrading da Shell em 1993 e 1994	165
Quadro 33 - Análise da posição competitiva da Shell na área da distribuição em 1991, 1992 e 1995	167
Quadro 34 - Análise da posição competitiva de refinação da Texaco em 1993 e 1994	171
Quadro 35 - Análise da posição competitiva de upgrading da Texaco em 1993 e 1994	172
Quadro 36 - Análise da posição competitiva da Texaco na área da distribuição em 1991, 1992 e 1995	174
Quadro 37 - Análise conjunta da posição competitiva de refinação das «Majors» em 1993 e 1994	178
Quadro 38 - Análise conjunta da posição competitiva de upgrading das «Majors» em 1993 e 1994	179
Quadro 39 - Análise conjunta da posição competitiva das «Majors» na área da distribuição em 1991, 1992 e 1995	181

## FIGURAS

Figura 1 - Evolução dos preços médios do crude entre 1986 e 1995	26
Figura 2 - Repartição da produção do petróleo em 1995	46
Figura 3 - Ordenação das maiores empresas com base nos resultados operacionais de 1994	47
Figura 4 - Consumo mundial por tipos de energia entre 1985 e 1995	71



Figura 5 - Diversificação geográfica das refinarias europeias em 1994	86
Figura 6 - Fragmentação das refinarias europeias em 1994	88
Figura 7 - As cinco forças da concorrência	90
Figura 8 - Exemplos de circuitos de distribuição	104
Figura 9 - Análise da posição competitiva da refinação da B.P. em 1993	137
Figura 10 - Análise da posição competitiva da refinação da B.P. em 1994	137
Figura 11 - Análise da posição competitiva da refinação da Chevron em 1993	144
Figura 12 - Análise da posição competitiva da refinação da Chevron em 1994	144
Figura 13 - Análise da posição competitiva da refinação da Exxon em 1993	151
Figura 14 - Análise da posição competitiva da refinação da Exxon em 1994	151
Figura 15 - Análise da posição competitiva da refinação da Mobil em 1993	158
Figura 16 - Análise da posição competitiva da refinação da Mobil em 1994	158
Figura 17 - Análise da posição competitiva da refinação da Shell em 1993	166
Figura 18 - Análise da posição competitiva da refinação da Shell em 1994	166
Figura 19 - Análise da posição competitiva da refinação da Texaco em 1993	173
Figura 20 - Análise da posição competitiva da refinação da Texaco em 1994	173
Figura 21 - Análise conjunta da posição competitiva da refinação das	180

«Majors» em 1993

Figura 22 - Análise conjunta da posição competitiva da refinação das «Majors» em 1994 180

## Agradecimentos

Correndo o risco de ser injusto pela omissão, gostaria de expressar o meu agradecimento a algumas pessoas que, de alguma forma, contribuíram para que esta dissertação fosse escrita.

Primeiro aos meus pais por me terem proporcionado tudo o que sou.

À minha filha Patricia e à minha mulher Guida por terem suportado com compreensão e carinho a minha ausência quase constante durante estes dois últimos anos.

À minha orientadora Senhora Professora Doutora Maria Isabel Rebelo Teixeira Soares pelos seus conselhos, estímulos e críticas sempre tão oportunos e valiosos.

Ao meu superior hierárquico Senhor Drº Nelson Heitor pela sua sempre pronta e amigável compreensão.

Por fim às instituições que me facultaram alguns dos elementos apresentados ao longo da dissertação nas pessoas de

Srº Drº Pedro Magarreiro da B.P. Portuguesa

Srº Drº António Rodrigues da TOTAL Portuguesa

Srº Engº António Cruz da PETROGAL

Srº Drº Alexandre Fernandes da SHELL Portuguesa

Srº Engº Eduardo Andrade da SHELL Portuguesa

Funcionários do centro de documentação da Direcção Geral de Energia.

## 1 - INTRODUÇÃO

Desde o primeiro choque petrolífero de 1973, que as companhias petrolíferas não atravessavam momentos de tanta incerteza e mudança.

A volatilidade dos preços do *crude*, a diminuição das margens de refinação, a crise europeia dos últimos anos - com a diminuição da taxa de crescimento das economias dos países comunitários, o aumento das taxas de desemprego, a alteração dos padrões de consumo, a diversificação das fontes de energia, o aparecimento de preocupações ambientais no seio da comunidade, levaram a que a indústria petrolífera europeia se tivesse que reestruturar e racionalizar nos seus sectores de refinação e de distribuição.

É precisamente sobre as questões envolvidas neste processo que esta dissertação se pretende inserir evidenciando quais os factores condicionantes das estratégias das empresas petrolíferas que operam a nível europeu, com especial atenção às « *Majors* ».

A presente dissertação está dividida em três grandes grupos. No primeiro caracteriza-se o contexto da ordem petrolífera internacional, desde a sua génese á

fixação dos preços do crude com a introdução dos novos instrumentos financeiros - forward, futuros, opções e swaps. Identificam-se também os intervenientes da cena petrolífera: os produtores - divididos em três grandes grupos: OPEP, países da OCDE e países da ex União Sovética - e as empresas de refinação e distribuição - empresas públicas e privadas.

A segunda parte trata dos sectores da refinação e da distribuição. Procede-se à análise da evolução da refinação na Europa comunitária apresentando as condicionantes de mercado às estratégias das companhias petrolíferas, os factores críticos de sucesso da indústria da refinação e as cinco forças competitivas de Michael Porter. O sexto capítulo trata da distribuição, primeiro numa perspectiva teórica genérica e de seguida passando à distribuição dos produtos petrolíferos em geral e à caracterização da distribuição de gasolina e de gasóleo na Europa comunitária.

A terceira parte da dissertação trata das empresas multinacionais. Assim no capítulo sétimo é feita uma abordagem teórica das empresas multinacionais com especial ênfase para as razões de internacionalização das empresas. Por último no capítulo oitavo pretende-se caracterizar a estratégia recente das «Majors» nos sectores da refinação e da distribuição no espaço da Europa comunitária. A refinação foi analisada para os anos de 1993 e 1994, enquanto que a distribuição foi estudada para os anos de 1991, 1992 e 1995 ( este último

até Abril ) por não ter sido possível dispôr de dados por empresa para anos anteriores a estes.

## **2 - BREVE RETROSPECTIVA DA EVOLUÇÃO DA ORDEM PETROLÍFERA INTERNACIONAL**

### **2.1 - A evolução até aos anos 60**

Até 1850 o balanço energético de um país dependia essencialmente das quantidades e tipos de energia que podessem ser encontradas no seu território, quer sob a forma de madeira, carvão ou outras.

A indústria de carvão havia nascido na Grã-Bretanha por razões que se prendem com a Revolução Industrial e como resposta à necessidade de se arranjar uma energia alternativa para a madeira que, na altura, atravessava uma grave crise por escassez de matéria prima.

Embora relativamente desenvolvidas no final do século XIX, as trocas internacionais de carvão não conseguiram atingir volume suficiente para criar um verdadeiro mercado internacional e várias razões se apontam para tal. Desde logo razões técnicas - o carvão é um produto muito pesado, o que implica elevados custos de transporte - mas também razões económicas - a indústria do carvão era

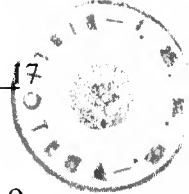
composta por pequenas empresas que não souberam ou não puderam criar um verdadeiro mercado mundial.

A indústria petrolífera ao contrário - nascida nos Estados Unidos na segunda metade do século XIX, pela necessidade de substituir o óleo de baleia como energia para os aparelhos de iluminação vai rapidamente procurar conquistar mercados potenciais ou não explorados pela indústria do carvão através de uma política comercial extremamente agressiva por parte das companhias produtoras.

Sendo um produto fácil de transportar, manipular e armazenar, com uma grande flexibilidade de utilizações e preços de produção mais vantajosos do que os das outras energias, o petróleo vai progressivamente substituindo o carvão nas suas aplicações principais, passando a cupar uma posição de liderança no balanço energético mundial

Não só o seu preço de produção era mais baixo que o dos seus concorrentes, como ainda, através de processos elaborados se conseguiam extrair do petróleo diferentes produtos acabados ou semi acabados que deram origem a novos mercados. O primeiro foi o da kérosene que veio substituir o óleo de baleia. Depois, os mercados de lubrificantes e do fuel óleo.





Ao mesmo tempo que era uma fonte de calor e de energia mecânica, o petróleo tornava-se a principal fonte de lubrificante para a indústria, substituindo o óleo de baleia e os óleos vegetais utilizados até então. Mais tarde, com o desenvolvimento da indústria automóvel ( aparecimento do Ford T ) e o desenvolvimento da aviação, nasceu o mercado dos carburantes, e com ele o da gasolina. Por último e principalmente depois da II Guerra Mundial, nasceu a indústria da petroquímica ( plásticos, textéis, detergentes, tecidos sintéticos etc ), para a qual o petróleo se tornou numa matéria prima fundamental.

Como resultado da existência de uma série de produtos e mercados, os produtores de petróleo iniciaram uma política de preços que tinha em atenção a maior ou menor sensibilidade da procura ajustada ao preço de cada um destes mercados, sendo sua principal preocupação apenas o montante dos benefícios consolidados do grupo.

### **2.1.1- O processo de cartelização: as sete irmãs.**

Desde a descoberta do petróleo nos Estados Unidos em 1859 até 1960 data da criação da OPEP, pode dizer-se que a indústria petrolífera conheceu 4 fases (Percebois, J. 1989).

- 1ª Fase: De 1859 a 1870 - A indústria petrolífera ( na altura praticamente americana ) caracterizava-se por uma concorrência anárquica, em resultado de uma produção exagerada para uma procura ainda incipiente. A principal causa dessa situação deveu-se à legislação americana ( o dono do solo era o dono do subsolo ) o que levou a que muitos pequenos produtores iniciassem processos de extracção de petróleo nos seus terrenos, fazendo assim com que a oferta flutuasse ao sabor das descobertas.

2ª Fase: De 1870 a 1911 - David Rockefeller que em 1870 havia fundado a Standard Oil Company ( of Ohio ), levou a cabo uma estratégia para dominar o mercado do crude aos níveis do transporte, refinação e distribuição de produtos semi acabados. Em posição de quase monopólio enquanto abastecedor no mercado consumidor, e de monopsónio enquanto « único » comprador aos produtores, era ele quem impunha os preços, quer de venda de produtos acabados ou semi acabados, quer de compra de matérias primas. Em consequência desta sua estratégia, no final de 1880 já controlava 90% do transporte por pipeline e 80% da indústria de refinação nos Estados Unidos.

3ª Fase: De 1911 a 1928 - A Indústria petrolífera que havia iniciado o seu processo de internacionalização, conhece uma fase de grande concorrência. Desta vez os protagonistas não são os pequenos produtores individuais, mas sim as

grandes companhias internacionais<sup>1</sup>. Esta concorrência vai desenvolver-se inicialmente nos Estados Unidos<sup>2</sup> e mais tarde, a nível internacional.

Embora as estratégias das companhias se centrassem em objectivos diferentes, num contexto de relativa abundância de oferta e de baixa tendencial dos custos de aprovisionamento, a guerra dos preços fez não só com que estes baixassem, como também com que os pequenos produtores marginais texanos se vissem forçados a desaparecer da cena petrolífera.

Estes sinais foram suficientes para que os agentes de maior dimensão compreendessem que esse tipo de concorrência apenas lhes era prejudicial, e que era necessário entenderem-se através da criação de um mercado que fosse favorável aos seus interesses.

4ª Fase: De 1928 a 1960 - O mercado internacional do petróleo regia-se por uma série de regras informais que o tornavam num mercado do tipo oligopolista de concorrência organizada.

Em Setembro de 1928, as três maiores companhias internacionais - Standard Oil of New Jersey, Royal Deutch Shell e Anglo-Iraniana ( Ex Anglo-

---

<sup>1</sup> Anglo-Persian Oil Company - futura B.P., Gulf Oil, Royal-Deutch Shell, Texaco, Exxon, Mobil e Socal. As 3 últimas companhias são resultantes da transformação da Standard Oil of Ohio em Standard Oil of New Jersey, e desta em 33 novas sociedades.

<sup>2</sup> Os Estados Unidos no final da 1ª guerra mundial produziam 2/3 do petróleo mundial.

Persa ) - estabeleceram um acordo de duplo alcance na sequência do encontro entre os respectivos presidentes ( Acordo de Achanacharry ), acordo esse mais tarde aceite e assinado pelas outras 4 grandes companhias. Este acordo consistia essencialmente em disciplinar o mercado e acabar com a guerra dos preços que então existia. A estratégia passava pelo controlo do *crude* que era colocado no mercado, pela maximização das suas margens globais graças a um sistema de preço adaptado e pela optimização, a seu favor, do rendimento petrolífero isto é, o rendimento passava a ser dividido equitativamente entre o Estado produtor e as companhias.

Este acordo foi de tal forma eficiente que, a meio da década de 50, mais de 90% dos aprovisionamentos internacionais de petróleo eram assegurados por estas companhias.

Este número traduzia-se num poder enorme para estas companhias, pois a partir da segunda guerra mundial, tanto os Estados Unidos como o Japão alicerçaram as suas políticas energéticas no petróleo. Porém, a abundância das descobertas a partir dessa altura, fizeram com que os preços baixassem e com isso os rendimentos dos países produtores.

Em 1950, 52% da produção mundial era assegurada pelos Estados Unidos, enquanto que tanto as zonas das Caraíbas como do Golfo Pérsico participavam

cada uma com cerca de 18% do total, controlando as sete grandes companhias 90% e 98% da produção nestas últimas zonas respectivamente.

## 2.2 - A criação da OPEP e os choques petrolíferos

Após várias baixas consecutivas dos preços do crude em consequência do excesso de oferta, alguns países produtores<sup>3</sup> reuniram-se para criarem uma frente comum: a OPEP-Organização dos Países Exportadores de Petróleo. O objectivo era duplo: controlo dos preços/barril e regulação da produção.

Durante os primeiros 10 anos da sua existência, as multinacionais petrolíferas não reconheceram a OPEP como parceiro de negociação, negociando directa e separadamente com os governos.

No início dos anos 70 o aumento da procura petrolífera, as tensões sobre as capacidades de transporte, a debilidade do dólar e a situação política mundial criaram condições favoráveis aos produtores. Entre Dezembro de 1970 e Fevereiro de 1973, uma série de acordos modificaram as relações entre os estados

---

<sup>3</sup> Arábia Saudita, Iraque, Irão, Kwait, Venezuela e mais tarde, entre 1961 e 1974 Qatar, Líbia, Indonésia, Argélia, Nigéria, Equador, Gabão e Emiratos Árabes Unidos.

produtores e as companhias. Primeiro, foi aumentado o preço do barril de 1,80 US\$ para 2,90 US\$. Depois aumentaram-se de 50 para 55% as taxas de imposto sobre os benefícios das sociedades concessionárias. Em 1971 os petróleos argelinos foram parcialmente nacionalizados, seguindo-se-lhes a totalidade dos iraquianos em 72 e dos líbios em 1973.

Em Outubro de 1973, devido á guerra de Yom Kippour, terminam as negociações entre a OPEP e as empresas petrolíferas. A OPEP decretou um embargo total aos países apoiantes de Israel e parcial para outros países, e iniciou um programa em que reduziu progresivamente a sua produção. O efeito destas medidas foi mais psicológico do que político<sup>4</sup> e desencadeou uma corrida junto dos mercados abastecedores. As companhias lutam por arranjar fornecimentos de « *crude* », mas depararam-se com insuficiente informação de mercado e dificuldades políticas por parte dos seus governos para influenciarem as partilhas dos fornecimentos.

Neste contexto, os preços subiram cerca de 470% entre Janeiro de 1973 e Janeiro de 1974, tendo permanecido praticamente estáveis até 1978 em consequência da estabilização da procura e do desenvolvimento de uma política ambígua por parte dos Estados Unidos que defendiam a manutenção desses

---

<sup>4</sup> Os efeitos do embargo não foram muito sentidos em termos de abastecimento de combústiveis. Contudo, era necessário aumentar as reservas pois a Europa e o Japão por exemplo, dependiam em 54% do petróleo dos países Árabes.

preços por duas razões fundamentais: rentabilidade das explorações das suas reservas petrolíferas que tinham custos muito superiores que as dos países Árabes e inversão da sua desvantagem concorrencial relativamente à Europa e Japão<sup>5</sup>

Em 1979, a revolução iraniana provocou o pânico na maioria dos países consumidores, o que fez com que novamente os preços subissem no mercado livre. Os países da OPEP alinharam os seus preços e em finais de 1980, a guerra entre o Irão e o Iraque cria novamente as condições para a subida dos preços. Desta vez, a crise é travada em alguns meses, devido a medidas de economia de energia e em investimentos na exploração de jazidas fora do domínio da OPEP - nomeadamente no Mar do Norte - motivados por razões políticas de segurança nos aprovisionamentos de « *crude* ». Com esta resposta do mercado, a produção não comunista e não OPEP passou de 800 milhões em 1975 para 1.2 biliões de toneladas em 1985, produção mais ou menos constante a partir de então, enquanto que a produção da OPEP caiu de 1.6 biliões em 1979 para 842 milhões toneladas em 1985.

Os efeitos dos choques petrolíferos, o fraco crescimento da actividade económica mundial, as economias de energia e a utilização de energias

---

<sup>5</sup> Como já foi atrás referido, a Europa e o Japão eram completamente dependentes em termos petrolíferos e a manutenção do preço do petróleo nesses valores prejudicou-os em termos de exportações, beneficiando os Estados Unidos. Com efeito, os Estados Unidos que durante a década de 60 tinham uma significativa desvantagem concorrencial devido ao maior custo de abastecimento energético da sua indústria, sentiram logo em 1973 uma inversão da sua posição relativa traduzida no aumento das suas exportações.

alternativas fazem com que a procura mundial de petróleo seja duramente afectada e que a OPEP seja confrontada com a perda do controlo dos preços. Para os manter ao nível de 34 dólares/barril para o « *crude* » de referência, a OPEP teve que recorrer a uma política de controlo da oferta: a política de quotas<sup>6</sup>

### 2.3 - Evolução recente

A política de quotas, extremamente difícil de concretizar, obrigou a Arábia Saudita a assegurar a quase totalidade da redução da oferta da OPEP, diminuindo a sua produção de 491 para 173 milhões de toneladas/ano, tendo os seus proveitos sido reduzidos para 1/4.

No final de 1985, a Arábia Saudita decide acabar com esta política e, a exemplo de outros produtores, propõe contratos de « *netback* »<sup>7</sup> que garantissem

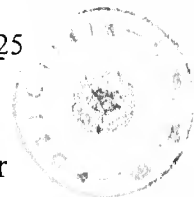
---

<sup>6</sup> Uma política de quotas é uma forma de protecção que países de forma individual ou em grupo podem utilizar com o intuito de restringirem o nível de importações de um bem ou conjunto de bens para os seus mercados durante um determinado período. No caso da OPEP não se trata bem de uma política de quotas na sua acepção económica mas antes de uma política de restrição voluntária de produção/exportação. Neste caso as quotas têm a ver com a quantidade de *crude* que cada país membro podia extrair e consequentemente vender.

<sup>7</sup> Nos contratos de *netback*, o preço do *crude* está relacionado com o mercado dos produtos petrolíferos, isto é, o valor *netback* de um *crude* é igual à média ponderada dos preços spot dos diversos produtos petrolíferos que esse *crude* permite obter através da refinação.

Assim o valor *netback* depende essencialmente de quatro factores: o preço dos produtos finais que permite obter, o rendimento dos equipamentos da refinaria que variam fortemente com a idade e a qualidade das instalações, o custo de refinação que varia com a capacidade de refinação - se é excedentária ou não - e o preço spot do frete marítimo entre o local de exportação do *crude* e a refinaria.





uma margem na refinação das companhias compradoras de « *crude* » e iniciar uma guerra de preços com os outros produtores. Em consequência dessa decisão, inicia-se um braço de ferro entre a Arábia Saudita e o Reino Unido, os principais produtores O.P.E.P. e não O.P.E.P. ( Mar do Norte ). Ao mesmo tempo a O.P.E.P.abandona o sistema de preços oficiais bem como a disciplina de quantidades produzidas e os preços do *crude* caem, no espaço de 8 meses, de 15 para 10 \$US.

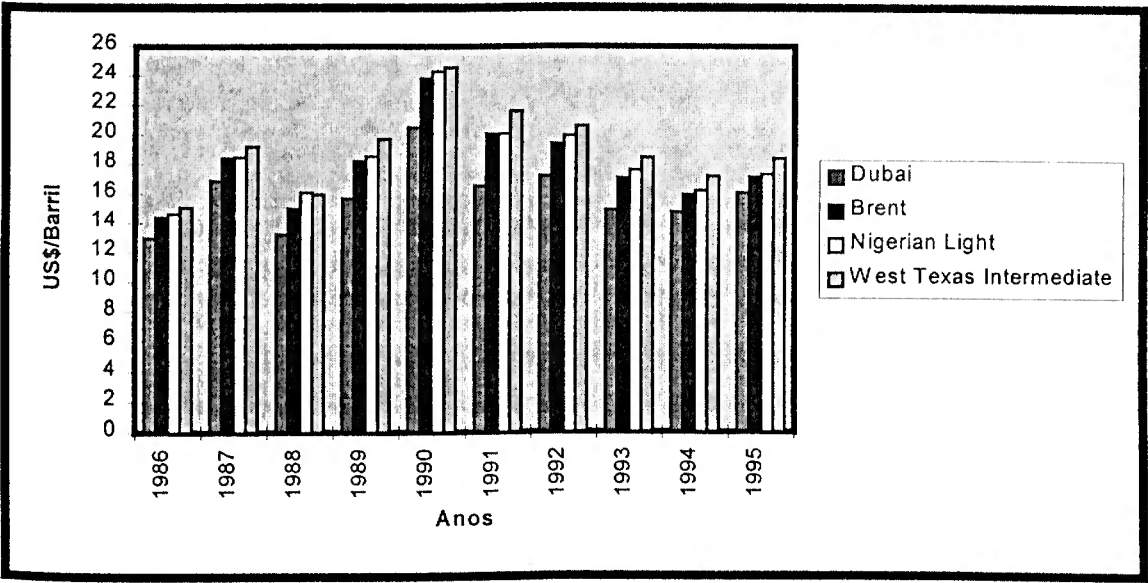
No final de 1986 - Conferência de Genebra - todos os membros da OPEP com exceção do Iraque, discutem a necessidade de se disciplinar o mercado através da prática de preços oficiais suficientemente remuneradores. Os contratos de « *net back* » são eliminados pela OPEP<sup>8</sup> e inicia-se uma nova política de quotas mas que, devido a interesses divergentes dentro da organização, cria excedentes de produção e grande volatilidade nos preços.

A figura da página seguinte mostra a evolução dos preços dos quatro tipos principais de *crude* desde 1986 até 1995.

---

<sup>8</sup> Os contratos de *netback* não são exequíveis quando existe um mercado liquido e transparente para o *crude*, como é o mercado *spot*.

Figura 1 - Evolução dos preços médios do crude 1986-1995



Fonte: BP Statistical Review of World Energy, 1996

Em Setembro de 1990, a guerra do Golfo provocou uma subida drástica dos preços do barril até aos \$40 USD. Desta vez, não existiam necessidades reais de petróleo que justificassem esse preço, e por isso mesmo, pouco tempo depois ele voltou a valores de Julho.

No final de 1991 -com a Arábia Saudita a substituir-se ao Iraque<sup>9</sup> na exportação de « crude » - a O.P.E.P. retomou a sua produção para os níveis anteriores aos da guerra, e desde então tenta dominar a oferta para provocar uma nova subida dos preços.

<sup>9</sup> Em consequência da guerra do Golfo e por determinação das Nações Unidas, foram impostas sanções ao Iraque proibindo-o de exportar crude.

### **3 - DE ACHNACHARRY AO DESENVOLVIMENTO DOS NOVOS MERCADOS INTERNACIONAIS**

#### **3.1 - O acordo de Achnacharry e a fixação dos preços**

O acordo de Achnacharry celebrado entre as « Majors » teve como principais objectivos, o controlo do mercado através da manipulação da oferta e da procura e o controlo dos preços de *crude* de todas as praças mundiais, através da introdução de um sistema que ficou conhecido como *Gulf Plus*.

Este sistema, preconizava a adopção do preço do *crude* texano como preço base para todos os tipos de *crude*, sendo somado a este valor, um montante correspondente a despesas de transporte.

Enquanto vigorou, o Gulf Plus passou por três fases distintas:

- ◊ 1ª Fase: de 1928 a 1943 - Preço único a partir de uma base única - Golfo do México

Nesta fase, o preço final do crude era igual ao valor das cotações diárias do Platt's<sup>10</sup> acrescido de um custo de transporte entre o Golfo do México e o local de destino. Isto é, o *crude*, independentemente do local em que fosse adquirido, tinha sempre o mesmo custo.

Do ponto de vista dos consumidores, era-lhes indiferente o local de aquisição do *crude*, enquanto que as grandes sociedades tinham enormes lucros com este sistema, pois o *crude* extraído no Médio Oriente tinha custos de produção muitíssimo mais baixos do que o texano.

◇ 2ª Fase: de 1943 a 1947 - Preço único a partir de base dupla - Golfos do México e Pérsico

A cotação do *crude* mantinha-se única ( Platt's ), mas agora referenciada aos Golfos do México e Pérsico. Assim, convencionou-se um ponto situado no Mediterrâneo em que os custos dos *crudes* provenientes dos dois golfos se igualavam, o que fazia com que os países à direita desse ponto - principalmente a Europa Ocidental - se abastecessem no Golfo do México, enquanto que os da esquerda se abastecessem no Golfo Pérsico.

---

<sup>10</sup> O Platt's é um jornal de Cleveland que publica as cotações diárias do crude.

◊ 3ª Fase: de 1947 a 1959 - Preço duplo a partir de base dupla - Golfo do México e Golfo Pérsico.

Quando a produção do Médio Oriente foi suficiente para conquistar mercados que eram abastecidos pelo Golfo do México e o consumo dos Estados Unidos aumentou, as «Majors» provocaram um deslocamento do ponto neutro para a direita, por forma a aumentarem o consumo do crude árabe, e com isso o aumento dos seus lucros.

A partir de 1950 a concorrência dentro dos Estados Unidos acentua-se, devido à entrada de um novo tipo de sociedades no mercado - as sociedades independentes. Em 1959 o governo federal americano impõe medidas restritivas às importações de *crude*, e as «Majors» vêm-se forçadas a abdicar do acordo de Achnacharry.

Para se tornarem ainda mais competitivas no mercado norte americano e conquistarem o europeu, as «Majors» desceram o preço do *crude* de origem árabe. Esta medida teve como imediata repercussão, a redução dos rendimentos dos países produtores do Médio Oriente. Em consequência desta decisão, a maior parte dos países árabes - que passaram a ser os maiores produtores mundiais de petróleo - nacionalizaram as suas produções, e em 1970 a O.P.E.P. iniciou uma luta pelo controlo dos preços, que associada a factores políticos deu origem a

uma nova característica desconhecida até então na indústria petrolífera: a volatilidade dos preços.

A partir dessa data, acaba o domínio por parte das grandes companhias e as estruturas do comércio petrolífero evoluem profundamente em consequência de três factores:

- Aumento do número de participantes nos mercados petrolíferos (produtores e consumidores de crude e produtos petrolíferos);
- Importância dos fenómenos de aprovisionamento;
- Flutuações cada vez maiores e mais importantes dos preços e das quantidades disponíveis.

### 3.2 - O desenvolvimento dos novos mercados internacionais

Numa primeira fase, os contratos a longo prazo substituem a antiga relação entre os países produtores e as companhias petrolíferas. Depois, os mercados livres - Spot e Forward de *crude* e produtos acabados - desenvolveram-se para suprir as deficiências dos contratos de longo prazo.

Com efeito, num mercado excedentário, a segurança dos aprovisionamentos passou a ser um objectivo secundário, por oposição às incertezas financeiras ligadas à volatilidade dos preços.

Por fim, as grandes variações de preços do início dos anos 80 favoreceram o desenvolvimento dos mercados financeiros de cobertura - os mercados a termo de *crude* e de produtos acabados - que, a partir de 1990, se sofisticaram e deram origem ao aparecimento dos mais diversos produtos financeiros.

#### Quadro 1 - Evolução dos mercados petrolíferos internacionais

<b>Evolução cronológica</b>	<b>Tipo de contratos</b>	<b>Finalidades</b>
Anos 70. Mercados controlados	Contratos de longo prazo	Garantir a segurança dos aprovisionamentos.
Anos 80. Aparecimento dos mercados livres	Mercados Spot; Mercados a termo.	Comprar aos melhores preços; Limitar os riscos financeiros.
Anos 90. Aparecimento dos mercados financeiros	Preços formulados em 4 mercados; Cotações ecran; Mercados a termo.	Utilizar preços de referência fiáveis

Fonte: TOTAL ( 1994 )

### 3.2.1 - Os acordos comerciais de longo prazo

Os acordos comerciais de longo prazo a preços fixos ( oficiais ou não ) são contratos celebrados entre os países produtores e as grandes companhias ou outros Estados e que garantem aos primeiros, o escoamento das suas produções. Os valores financeiros e as quantidades que envolvem são de tal forma elevados, que geralmente necessitam da cobertura de sólidas garantias bancárias e por essa razão, nunca são celebrados individualmente com refinarias, mas sim com as grandes companhias, tendo permitido a reconstrução da cadeia petrolífera entre os dois primeiros choques.

Num contexto de flutuação de preços internacionais, a negociação do preço contratual assume extrema importância. Se para os países produtores, o que é importante é a fixação de um preço o mais « rígido » possível para que esses países possam planear os seus orçamentos, já para as empresas - cuja rendibilidade depende das margens de refinação - o que é importante, é a possibilidade de adaptação à evolução dos preços de mercado. Por isso mesmo, existem várias modalidades deste tipo de acordos:

- A preços fixos ( praticamente só existentes nos Estados Unidos );



- A preços revistos periodicamente;
- A preços fixos retroactivamente;
- Indexados aos preços do mercado Spot.

### 3.2.2 - Os mercados Spot

Os mercados Spot - que se desenvolveram após o primeiro choque petrolífero - representam hoje a principal relação entre vendedores e compradores e têm como base quatro características específicas:

- São pouco numerosos e localizados em zonas estratégicas ( forte tráfego petrolífero );
- Além de vendedores e compradores existem outros dois tipos de intervenientes - os « traders »<sup>11</sup> e os correctores<sup>12</sup> - , que contribuem para a fluidez do mercado;
- As transações neste mercado são numerosas e criam por vezes cadeias de intervenientes para uma mesma carga;

---

<sup>11</sup> Um « trader » é um negociante que desempenha um papel de intermediário entre o comprador e o vendedor potencial.

<sup>12</sup> Um corretor é quem recebe as ordens quer de compra quer de venda e desempenha um papel duplo: por um lado, assume a concentração das ordens e facilita as trocas, por outro é o garante do respeito de uma série de regras.

- Não existe nenhum organismo regulador, o que poderá ter influência na transparência dos preços no caso de combinação entre os mercados.

Dois tipos de factores explicam o desenvolvimento deste mercado spot de «*crude*» a partir do primeiro choque petrolífero: factores estruturais e factores conjunturais ( Percebois, J. 1989 ):

Factores estruturais pela desintegração da indústria petrolífera ocidental após o primeiro choque petrolífero - nacionalização da produção das multinacionais - pela vontade dos produtores em diversificarem os seus fornecimentos e dos importadores em diversificarem as suas fontes de aprovisionamento. Finalmente, porque um mercado livre permitia às companhias petrolíferas exercer pressões na baixa dos preços, ao mesmo tempo que impedia a O.P.E.P. de controlar - mesmo que parcialmente - o preço do « *crude* »

Factores conjunturais, devido ao embargo selectivo decretado por alguns países membros da O.P.E.P. aos apoiantes de Israel na guerra de Yom Kippour e posteriormente, pela guerra entre o Irão e o Iraque.

### 3.2.2.1 - Os diferentes mercados Spot no mundo

Os principais mercados livres de «*crude*» situam-se na Europa (Roterdão), Ásia (Singapura) e nos Estados Unidos (Nova York) e operam apenas com três tipos de «*crude*» - Brent Blend, West Texas Intermediate (WTI) e Dubai.

Os principais mercados de produtos petrolíferos, situam-se na Europa do Norte ( Amesterdão, Roterdão e Anvers ), no Mediterrâneo ( Génova e Lavéra ), no Golfo Pérsico, no Sudoeste Asiático ( Singapura ), no Golfo do México e em Nova York.

São mercados que servem essencialmente zonas de grandes consumos. O seu comportamento reflecte geralmente a situação do aprovisionamento da zona o que, associado a uma grande flexibilidade de transporte - principalmente marítimo - permite aos operadores arbitrar as suas cargas entre os diferentes mercados e contribuir dessa forma para o equilíbrio geral.

### 3.2.2.2 - *Crude* de referência e preço formulado: evolução do Spot

Desde há alguns anos que as transacções se homogeneizaram ou seja, os diferentes «*crudes*» a nível mundial têm a sua cotação cada vez mais referenciada a um «*crude*» tipo, cuja evolução da cotação é publicada.

As formulações dos preços têm em conta um diferencial que reflecte principalmente a qualidade do « crude » e os custos de transporte entre esse « crude » e um outro alternativo. Assim, quando se estabelece um preço, existem três parâmetros que devem ser analisados/discutidos:

- O índice de referência;
- O diferencial de indexação;
- O período de tempo sobre o qual o índice será considerado.

Neste momento, existem três ou quatro tipos de « crude » que servem de referências mundiais, e cada um para uma zona específica dos mercados consumidores.

- O West Texas Intermediate para o continente americano;
- O Dubai e o Tapis para a Ásia;
- O Brent para a Europa, África, ex-U.R.S.S.e Médio Oriente

Exemplo de formulação de um preço do crude oferecido pela Arábia Saudita ( Platt's,1995 )

Venda FOB<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Free on board. É o preço do produto no porto de embarque e que não engloba os custos de expedição e seguro. A responsabilidade do vendedor cessa quando a mercadoria passa a amurada do navio de fora para dentro.

Indexação ao Brent do dia  
Diferencial ( Abril de 1995 ): -1.15 dólares/barril  
Price timing: data de carregamento  
Preço baseado numa média de 10 dias

Este tipo de preço formulado, é o mais utilizado nos contratos de longo prazo, o que faz com que a quase totalidade de *crude* mundial ( 80% ) seja comercializado através do preço Spot, principalmente os « *crudes* » provenientes do Golfo Pérsico e da O.P.E.P..

Uma das vantagens destes sistema é que os mercados Spot servem de referência para equilibrar os preços de qualquer zona do mundo. Por exemplo, para uma zona que é importadora, os preços de compra de *crude* regulam-se pela cotação Spot mais próxima acrescida dos custos de transporte. Se pelo contrário a zona é exportadora, os preços serão muito mais baixos, pois ao valor de cotação do mercado Spot de referência, deduzem-se ainda os custos de transporte entre essa zona e o mercado.

### **3.3 - Os mercados físicos a termo: Forward, Futuro, Opções, Swaps**

#### **3.3.1 - Mercados Forward**

Paralelamente aos mercados spot, desenvolveram-se a partir de 1978 para os produtos petrolíferos e 1983 para o « *crude* », outro tipo de mercados em que as entregas são realizadas em prazos superiores aos dos mercados spot: os mercados forward.

Um contrato forward é, por definição, ( Ross, S. et al 1994 ) um contrato que obriga o seu portador a comprar ou vender uma certa quantia ou valor de um activo a um preço e data previamente conhecidos.

Estes contratos têm como grande vantagem, a possibilidade de permitirem planejar as necessidades de abastecimentos da indústria petrolífera, ao mesmo tempo que permitem, tanto aos produtores como aos consumidores, a possibilidade de reflectirem nas suas actividades os preços futuros de matérias previamente conhecidos.

São contratos pouco transparentes por não existirem registos oficiais dos preços praticados, o que pode induzir a uma fácil especulação por parte dos negociantes. O mercado forward é considerado de elevado risco, por ser informal,

desregulado e fechado, não existindo qualquer garantia de cumprimento ou não dos contratos a ele associado.

### 3.3.2 - Os contratos futuros

Os contratos futuros, os mais importantes de todos os derivados de energia, tiveram um notável desenvolvimento a partir de 1985, tendo aparecido na indústria petrolífera para tentarem eliminar os riscos financeiros associados à volatilidade dos preços de produtos finais e do « *crude* » praticados no mercado spot. O « *hedging* » que este tipo de contratos possibilita, está relacionado com a possibilidade de vender imediatamente « barris de papel » a um preço desejável para transacções que envolvam barris físicos numa data futura. Por isso mesmo, nos últimos anos, os contratos futuros assumiram um papel de referência dos preços tanto do « *crude* » como dos produtos finais, pois os preços de muitas das transacções físicas de produtos petrolíferos estão referenciados ao preço do mercado de futuros.

Os principais mercados a prazo de « *crude* » estão situados em Nova York - NIMEX<sup>14</sup> - , Londres - IPE<sup>15</sup> - e Singapura - SIMEX<sup>16</sup> , e tanto as

---

<sup>14</sup> New York Mercantile Exchange.

<sup>15</sup> International Petroleum Exchange.

<sup>16</sup> Singapore Mutual Exchange.

companhias petrolíferas como os negociantes utilizam-nos para se protegerem - « hedging » - contra o risco dos movimentos bruscos do preço.

Ao contrário dos forward, os contratos futuros são extremamente regulados e rígidos, oferecendo garantias do seu cumprimento, pela sua transparência - os preços praticados são observáveis e as suas cotações são acessíveis através de terminais de informação como os da Reuter<sup>17</sup> por exemplo - pelas margens que propiciam, pelas facilidades de crédito que lhes estão associadas, bem como ainda pela grande flexibilidade que os caracteriza.

Para os negociantes que queiram receber ou entregar a mercadoria contratada em contratos futuros, a bolsa de Nova York oferece mecanismos - EFP e ADP - que lhes permitem contornar a rigidez dos termos dos contratos. O EFP - Exchange Futures for Physicals - permite, após comunicação à bolsa, transformar a posição de um contrato futuro numa quantidade equivalente de produto, enquanto que o ADP - Alternative Delivery Procedure - , permite que vendedores e compradores, após comunicação à bolsa, possam cumprir as suas obrigações de transferência em termos diferentes daqueles que estão subjacentes aos contratos futuros. Estes dois mecanismos, introduzem assim uma dimensão de flexibilidade no mercado de futuros, fazendo com que este assuma um papel cada vez mais importante no abastecimento de « *crude* » e produtos petrolíferos, especialmente

---

<sup>17</sup> A Reuter é uma agencia internacional de prestação de serviços de informação.





em quantidades marginais necessárias para equilibrar o mercado nos seus eixos da oferta e da procura.

### 3.3.3 - Opções

As opções são um complemento dos contratos futuros e têm como objectivo, tentar corrigir as imperfeições do « hedging » dos contratos futuros.

Por definição ( Ross S.et all 1994 ) uma opção é um contrato que confere ao seu detentor ( ou comprador ) o direito mas nunca a obrigação, de comprar (call option ) ou vender ( put option ) um determinado activo, a um preço estabelecido na data do convénio - Strike Price - mediante o pagamento de um certo prémio ao emitente ( ou vendedor ) da opção.

O valor de uma opção, ao contrário dos futuros, não está relacionado com o preço de um activo, mas apenas com uma pequena parcela desse preço - o Prémio. Dessa forma, uma opção tenta dar protecção contra movimentos desfavoráveis dos preços e por isso, algumas estratégias de « hedging » combinam opções e futuros, utilizando as opções para protecção contra o risco de variações entre os preços dos mercados físicos e futuros.

Tal como os mercados financeiros futuros, também as opções são negociadas em bolsa, embora também o possam ser em bancos e sociedades de investimento, ao que vulgarmente se chama OTC - Over the Counter.

### 3.3.4 - Swaps

Um contrato « Swap » é um acordo entre as partes - um comprador, um vendedor e um banco ou outra instituição financeira - e em que existe o compromisso de pagamentos periódicos entre as partes, durante um certo período de tempo.

Os elementos básicos de um contrato « Swap » são um preço fixo, um preço variável indexado, uma quantidade e um prazo. O preço fixo é o preço que o vendedor ou comprador querem garantir para as transacções físicas. O preço indexado é um preço publicado e representa o valor que, quer o vendedor quer o comprador, dispenderiam ou receberiam em futuras transacções físicas.

No caso de uma transacção petrolífera, o produtor pretende garantir um preço para determinada produção, durante determinado período de tempo. Produtor e banco celebram então um contrato « Swap ». São fixados um preço e um preço indexado equivalente ao valor mais recente - por exemplo na NYMEX- para o mesmo tipo de « crude » numa base mensal. O banco compromete-se

então, a fazer pagamentos mensais ao produtor numa base de preço fixo, e o produtor a fazer pagamentos também mensais, mas numa base de preço indexado, que deve ser o mais próximo que receberia no mercado físico.

Na prática, nem o banco nem o produtor fazem pagamentos mensais um ao outro. Em meses em que o preço fixo excede o preço indexado, o banco paga ao produtor a diferença. Em meses em que aconteça o contrário, é o produtor quem paga ao banco a diferença.

Por outro lado, o banco estabelece um outro contrato com outra entidade - uma refinaria por exemplo - que tenha os mesmos interesses que o produtor e que queira garantir preços futuros. Neste caso, o preço fixo ( maior que o preço fixo anterior ) será o que a refinaria está disposta a pagar, estando o preço indexado relacionado com os custos de refinação.

Neste segundo acordo, os papeis são invertidos. A refinaria faz os pagamentos relacionados com o preço fixo e o banco faz os pagamentos relacionados com o preço indexado, mas apenas pela diferença entre eles, tendo contudo o banco que garantir que irá receber mais da refinaria do que aquilo que terá que pagar ao produtor, sendo esta diferença o lucro que vai ter em toda a operação.

Todos os contratos Swap são negociados em OTC - Over the Counter - e por isso não estão sujeitos a regras formais ou garantias de cumprimento. Assim, o seu sucesso depende apenas da honestidade das partes envolvidas, o que origina um elemento de risco não existente nos contratos futuros ou no mercado das opções. Porém apresentam uma grande vantagem que é a flexibilidade, pois não estão sujeitos a incrementos ou quantidades, especificações de qualidade, entrega ou termo, e talvez por isso, sejam o derivado mais utilizado nos últimos anos.

## 4 - OS ACTORES

À semelhança do que se passa em muitas outras indústrias, também a indústria petrolífera dispõe de actividades a montante ( exploração, produção ) e a jusante ( refinação, distribuição ).

Estas actividades praticamente controladas pelas grandes companhias («Majors») durante muito tempo, integram-se num cenário completamente diferente a partir da década de 50, com o início das nacionalizações dos campos petrolíferos, por parte dos países produtores.

### 4.1 - Produção

Na área da produção, existem presentemente três grandes grupos de produtores ( BP,1995 ). A OPEP é o maior com uma quota de cerca de 40%<sup>18</sup> ; Depois, os países produtores da OCDE<sup>19</sup> - com especial incidência para os países da Europa do Norte, Estados Unidos e México - com cerca de 31 %<sup>20</sup>; Em

---

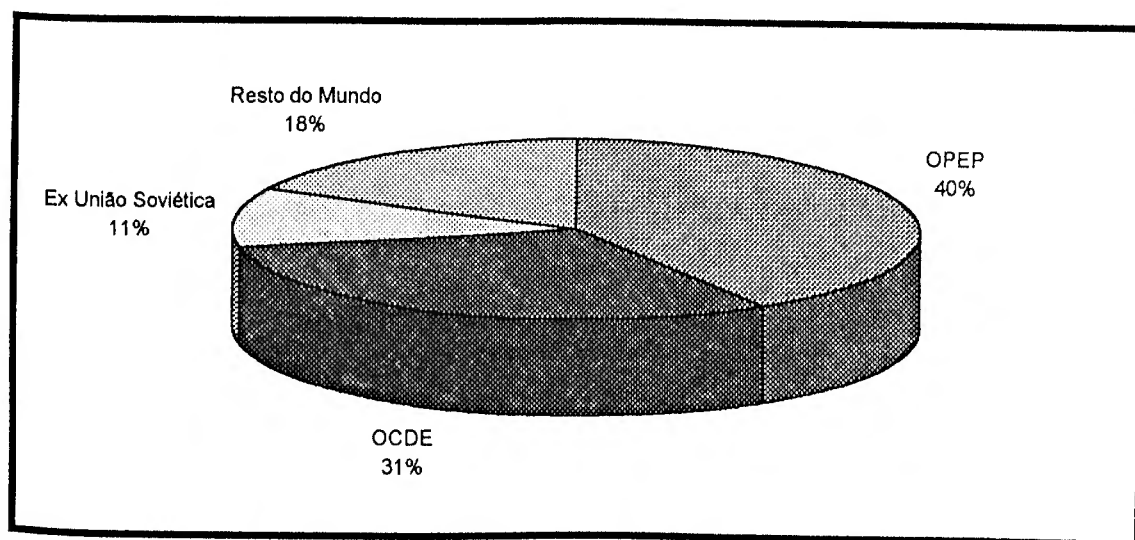
<sup>18</sup> Produção mundial - 67.535 milhares de barris/dia. Produção OPEP 27.590 milhares de barris/dia.

<sup>19</sup> Países produtores da OCDE: Alemanha; Austrália; Áustria; Canadá; Dinamarca; Espanha; Estados Unidos; França; Grécia; Holanda; Itália; Japão; Noruega; Nova Zelândia; Turquia; Reino Unido.

<sup>20</sup> 20.720 milhares de barris/dia.

terceiro lugar, os países da ex União Soviética - com a Rússia como maior produtor - com aproximadamente 11%<sup>21</sup>.

Figura 2 - Repartição da produção de petróleo em 1995



Fonte: BP Statistical Review of World Energy, 1996

## 4.2 - Refinação e distribuição

A partir da década de 50 a área da refinação e distribuição apresenta, dois grandes grupos de empresas: as privadas e as públicas.

As empresas privadas, apesar das constantes transformações de mercado ocorridas nos últimos anos, continuam a deter uma posição de liderança, tanto na

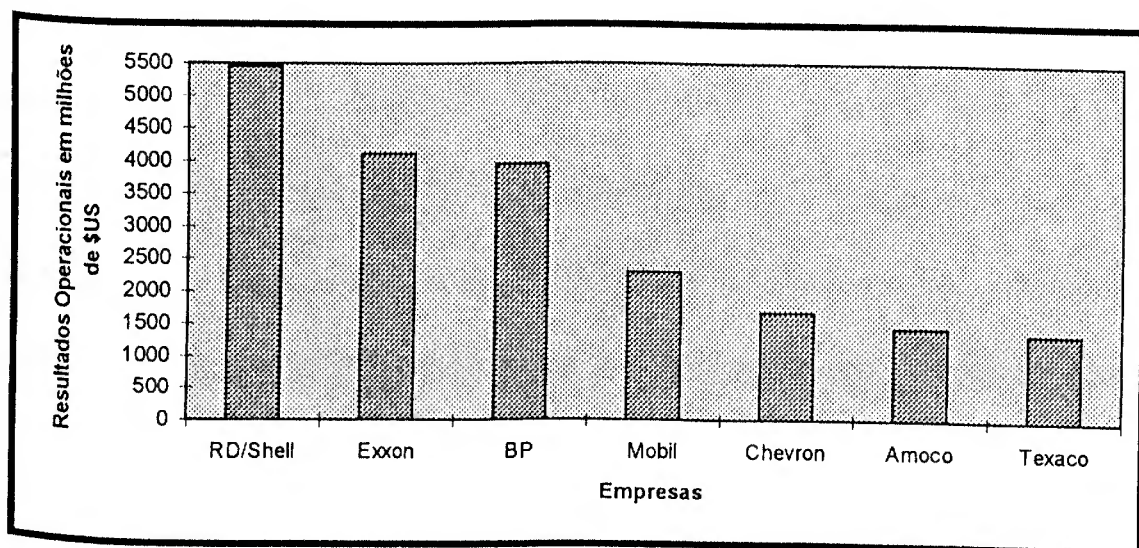
<sup>21</sup> 7.230 milhares de barris/dia.

área da refinação como na área da distribuição, podendo também elas serem divididas em dois grandes grupos.

- As Majors;
- As Independentes.

As Majors, - AMOCO; EXXON; MOBIL; CHEVRON; TEXACO; B.P. e SHELL - são empresas que, pela sua dimensão, volume de vendas e estratégia detêm uma posição dominante no mercado mundial.

**Figura 3 - Ordenação das maiores empresas com base nos Resultados Operacionais de 1994**



Fonte: Petroleum Economist 1995

As quatro primeiras, resultam da divisão da Standard Oil of New Jersey em 33 novas empresas, como consequência da aplicação das leis anti-trust nos Estados Unidos<sup>22</sup>. A Texaco, também norte-americana, foi fundada em 1902 por um grupo de produtores individuais texanos, como reacção às imposições de mercado estabelecidas pela Standard Oil.

Apesar do domínio norte americano, no início do século XX, duas outras grandes empresas aparecem no continente europeu, mais precisamente no Reino Unido: a Royal Dutch/Shell e a B.P.. A primeira por razões comerciais, a segunda por razões de estratégia militar ( aprovisionamento da marinha de guerra inglesa ).

O grupo Royal Dutch/Shell é o resultado de uma aliança estratégica efectuada em 1907 entre a Royal Dutch Petroleum Company e a Shell Transport and Trading Company, através da qual as duas empresas exploram interesses comuns, mantendo contudo as suas identidades individuais, que se manifesta através de directores próprios e da responsabilidade perante os seus accionistas.

---

<sup>22</sup> A Standard Oil of New Jersey no final do século XIX -1890 - chegou a controlar 80% da indústria de refinação e 90% do transporte por pipeline do mercado norte americano.



O grupo - 60% Royal Dutch e 40% Shell Transport - é composto pela Shell Petroleum Company NV na Holanda, pela Shell Petroleum Company Lda no Reino Unido e pela Shell Petroleum Inc. nos Estados Unidos.

A B.P. - inicialmente Anglo Persian Oil Company - teve a sua origem em Maio de 1901, depois de William Knox D'Arcy ter obtido a concessão de exploração do petróleo na antiga Pérsia. Em 1914, o governo inglês, para garantir o fornecimento de petróleo para a sua marinha de guerra, adquiriu 54% das suas acções, tornando-se dessa forma no seu principal accionista, posição que deteve até 1987, data da sua total privatização.

As Independentes<sup>23</sup>, são empresas privadas que exploram certos nichos de mercados, e que operam sobretudo nos Estados Unidos e no Reino Unido.

Nos Estados Unidos, o seu aparecimento deveu-se sobretudo a dois tipos de razões:

- ◊ Muitos poços de petróleo no interior dos Estados Unidos não terem níveis de produção que fossem de encontro aos exigidos pelas grandes

---

<sup>23</sup> Independentes são todas as empresas privadas não incluídas nas transnacionais. Actualmente, as maiores independentes distinguem-se das Majors por, de uma forma geral, terem as suas reservas todas concentradas num só país e não contarem com a diversificação multinacional daquelas.

companhias e, por isso mesmo terem sido vendidos e/ou não explorados por estas;

- ◇ O ser mais vantajoso, em termos de custos para as Majors, a prospecção e exploração de poços noutros países, nomeadamente no Médio Oriente<sup>24</sup>.

No Reino Unido, as empresas independentes têm a sua história ligada à descoberta de petróleo no Mar do Norte e o seu desenvolvimento e crescimento está associado a dois factores principais:

- ◇ a decisão do governo britânico quanto ao acesso à exploração no Mar do Norte, privilegiando as associações entre as « Majors » estrangeiras, e empresas inglesas;
- ◇ as altas taxas de sucesso na exploração do Mar do Norte, que atraíram muitos investidores - singulares e colectivos - a investir neste tipo de empresas.

As empresas públicas caracterizaram, aliás, grande parte deste século a cena petrolífera internacional, estando presentes quer nos estados produtores quer nos estados consumidores.

---

<sup>24</sup> Neste momento, o Médio Oriente detém cerca de 80% das reservas mundiais ( BP, 1996 )

**Quadro 2 - Empresas públicas a operarem no mercado europeu em 1994**

Empresa	País	Participação do estado na empresa
BP	Reino Unido	2%
Elf	França	13%
ENI	Itália	100%
Neste	Finlândia	97%
Norsk Hydro	Noruega	51%
OMV	Áustria	72%
Petrogal	Portugal	75%
Repsol	Espanha	41%
Statoil	Noruega	100%
Total	França	5%

Fonte: Datamonitor ( 1994 )

Nos países consumidores, apareceram após a II Guerra Mundial, com a finalidade de garantirem os abastecimentos de energia e como instrumento das políticas energéticas nacionais, isto é como forma de garantirem o acesso a recursos petrolíferos estrangeiros, assegurando assim a sua independência energética aos níveis da distribuição, refinação e se possível, da produção de petróleo<sup>25</sup>.

Nos países produtores aparecem com a finalidade de gerirem e explorarem as suas reservas de petróleo e gás natural - Britoil no Reino Unido; Statoil na Noruega, são exemplos dessas empresas.

<sup>25</sup> Entre elas, contam-se a Petrogal em Portugal, a ELF em França, a ENI em Itália etc.

As forças impulsionadoras destas companhias, foram o nacionalismo e o socialismo, que tiveram a sua maior acção na nacionalização das reservas das companhias estrangeiras a operarem nos países produtores, - México 1930; Irão, Brazil e India 1950; Iraque, Líbia Algéria 1960 - e que deram origem respectivamente à PEMEX no México, National Oil Company no Irão, India Oil Lda na India, Petróleos Brasileiros no Brasil etc.

Frequentemente, estas empresas actuam em situação de monopólio ou então em mercados muito protegidos. Noutros casos, principalmente na Europa Ocidental, competem directamente com empresas privadas devido a uma nova tendência social e política: a sua privatização completa ou parcial.

Efectivamente, as empresas públicas da Europa Ocidental são cada vez em menor número. Após terem desfrutado durante anos de situações de monopólio, preços protegidos e estruturas de gestão pouco eficientes, estas companhias enfrentam agora os desafios de terem de operar em mercados liberalizados e de se tornar atractivas para investidores privados.

## 5 - A REFINAÇÃO

Em consequência do crescente aumento do consumo de produtos petrolíferos verificado a seguir à II Guerra Mundial, o sector da refinação mundial e em particular o da Europa, conheceu períodos de grande expansão, traduzidos quer na instalação de refinarias em quase todos os países europeus, quer nos sucessivos aumentos das capacidades nas já existentes.

**Quadro 3 - Evolução das capacidades de refinação na Europa Ocidental, E.U.A. e Japão entre 1940 e 1995**

	Milhares barris/dia										
	1940	1950	1960	1970	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Alemanha	48	81	573	2 359	2 986	1 507	2 065	2 062	2 233	2 265	2 317
Austria	~	26	47	94	280	204	204	210	210	210	210
Bélgica	12	16	171	669	1 064	614	602	602	607	607	614
Dinamarca	1	1	1	186	214	187	186	186	184	184	188
Espanha	11	17	146	685	1 455	1 293	1 321	1 321	1 301	1 283	1 283
Finlândia	~	~	25	174	336	241	241	241	200	200	200
França	152	306	769	2 317	3 385	1 820	1 816	1 816	1 851	1 861	1 768
Grécia	~	~	30	102	431	385	395	396	396	396	401
Holanda	15	77	359	1 362	1 828	1 381	1 197	1 219	1 231	1 184	1 187
Irlanda	11	~	40	55	56	56	56	56	56	53	53
Itália	41	107	773	2 963	4 131	2 804	2 385	2 386	2 420	2 262	2 260
Portugal	4	8	23	37	378	313	294	294	294	294	304

## Quadro 3 - Continuação

<b>R.Unido</b>	133	197	963	2 301	2 527	1 831	1 867	1 856	1 843	1 867	1 869
<b>Suécia</b>	4	26	48	230	458	428	428	435	428	428	428
<b>Euro 15</b>	432	862	3 968	13 534	19 529	13 064	13 057	13 080	13 254	13 094	13 082
<b>Noruega</b>	1	1	2	123	264	295	288	288	285	287	285
<b>Suiça</b>	~	~	~	106	137	132	132	132	132	132	132
<b>E. U. A</b>	4 460	6 696	10 250	12 600	17 720	16 244	15 559	15 327	15 210	15 142	15 319
<b>Japão</b>	53	34	640	3 140	5 509	4 198	4 383	4 612	4 741	4 810	4 847
<b>Total do mundo</b>	6 617	11 658	24 239	48 982	79 514	74 535	74 646	74 981	73 193	73 174	74 172
<b>% Euro 15 na refinação mundial</b>	6.53%	7.39%	16.4%	27.6%	24.6%	17.5%	17.5%	17.4%	18.1%	17.9%	17.6%

Fonte: International Petroleum Encyclopedia, 1996

A partir de 1973 - primeiro choque petrolífero - a procura de produtos petrolíferos conheceu um período de estagnação, tendo diminuído no final de 1979 e início dos anos 80. No final de 1982, a capacidade de refinação do mundo não comunista, era da ordem dos 64 milhões de barris diários, enquanto que a procura de produtos petrolíferos rondava os 46 milhões de barris diários, contra os 52,5 registados em 1979. Esta capacidade cobria na altura, não só as necessidades do mercado, como estava ainda preparada para responder a um crescimento esperado para os anos 80. Só na América do Norte e Europa

Ocidental, a capacidade de refinação representava mais 40% do que na realidade era necessário.

Na Europa Ocidental, vivia-se assim um desequilíbrio crónico entre a procura de produtos petrolíferos e a capacidade de oferta.

A partir de 1982, a indústria iniciou o seu processo de reconversão/racionalização. De 1982 a 1993, a procura de produtos petrolíferos aumentou e a capacidade de refinação diminuiu, enquanto que algumas refinarias da Europa do sul iniciaram exportações para mercados a leste do Suez, conseguindo-se dessa forma reduzir o excesso da capacidade de refinação em cerca de 50%, ou seja de 100 milhões b/d para 50 milhões de b/d.

Porém, e apesar de todos os esforços, desde o início de 1990 a indústria de refinação da Europa ocidental tem-se caracterizado por uma diminuição das vendas e redução dos lucros traduzidos em consequência da redução das margens de refinação<sup>26</sup>.

#### Quadro 4 - Evolução das margens de refinação entre 1990 e 1995

USD/Barril					
1990	1991	1992	1993	1994	1995
3.28	4.25	2.37	2.97	2.23	1.84

Fonte: Bulletin Mensuel du Comité Professionel du Pétrole, Janeiro de 1996

<sup>26</sup> A margem de refinação traduz-se pela diferença entre o valor dos produtos petrolíferos vendidos no mercado e o custo de aprovisionamento em petróleo bruto, incluindo a utilização das refinarias.

A procura de muitos produtos refinados tem sido condicionada por várias razões que dificultam a actuação das refinarias. A principal é, sem dúvida, a recessão mundial. Porém, outras directamente ligadas com esta podem ser também apontadas, tais como: o aumento das taxas de desemprego, a diminuição da taxa de natalidade, o aumento da carga fiscal sobre os produtos petrolíferos, as preocupações ambientais, a alteração nos padrões de consumo, as políticas de economia de energia.

## **5.1 - Condicionantes de mercado à estratégia das companhias petrolíferas**

### **5.1.1 - Economia**

De uma forma geral, o crescimento quer do PIB, quer da produção industrial, indiciam uma correspondência no consumo de petróleo e dos produtos petrolíferos.

Na quadro da página seguinte, está evidenciada a evolução do PIB dos países da Europa Comunitária, Japão e Estados Unidos no período de 1992 a 1995



**Quadro 5 - Variações do PIB na Europa Comunitária E.U.A. e Japão entre 1992 e 1995**

	1992/93	1993/94	1994/95
<b>Alemanha</b>	-1.16%	2.86%	1.95%
<b>Austria</b>	0.37%	3.05%	1.82%
<b>Bélgica</b>	-1.63%	2.21%	~
<b>Dinamarca</b>	1.49%	4.38%	2.64%
<b>Espanha</b>	-1.17%	2.11%	2.96%
<b>Finlândia</b>	-1.18%	4.39%	4.20%
<b>França</b>	-1.33%	2.83%	2.19%
<b>Grécia</b>	-0.90%	1.45%	~
<b>Holanda</b>	0.24%	2.67%	2.39%
<b>Irlanda</b>	3.08%	6.73%	~
<b>Itália</b>	-1.16%	2.13%	2.97%
<b>Luxemburgo</b>	5.50%	3.80%	~
<b>Portugal</b>	-1.15%	~	~
<b>R.Unido</b>	2.26%	3.91%	2.33%
<b>Suécia</b>	-2.22%	2.65%	3.00%
<b>Total Euro 15</b>	-0.57%	~	~
<b>E. U. A.</b>	2.23%	3.45%	2.04%
<b>Japão</b>	0.13%	0.48%	0.85%

Fonte: EUROSTAT (1996)

Como se pode verificar, na grande maioria dos países comunitários, o PIB teve variações negativas de 1992 para 1993, e nos países em que essa situação não se verificou registaram-se casos de crescimento pouco significativo. Nos anos seguintes, verifica-se já um crescimento do indicador, embora nos dois últimos anos em análise, esse crescimento não seja tão acentuado.

Obviamente, quando não existe um crescimento real e sustentado das economias dos países, verifica-se retracção do consumo decorrente da diminuição da actividade económica.

### 5.1.2 - Desemprego

Directamente relacionadas com o desenvolvimento económico de cada país, encontram-se as taxas de desemprego. Nos últimos anos, o seu crescimento tem sido uma constante nos países desenvolvidos em geral e na Europa ocidental em particular.

No início dos anos 90, tornou-se evidente a existência de excessos de produção em determinados sectores das economias dos países mais ricos. Esse excesso, deu origem a uma vaga de reestruturações, fusões e, em diversos casos, de falência de empresas, com implicações ao nível do emprego.

Como vimos no ponto anterior, na Europa comunitária, os últimos anos foram de fraco crescimento económico, com evidentes repercussões no aumento das taxas de desemprego, às quais não são alheias as preocupações dos governos em cumprir os critérios de convergência de Maastricht<sup>27</sup> e a entrada em vigor da moeda única ( EURO ).

O quadro da página seguinte apresenta a evolução das taxas de desemprego na Europa Comunitária, Estados Unidos e Japão entre 1992 e 1995.

---

<sup>27</sup> Artigos 104º a 108º do Tratado da União Europeia e Protocolos Anexos .Critério 1 - O défice interno não poderá exceder 3% do PIB; Critério 2 - A dívida pública não poderá exceder 60% do PIB; Critério 3 - Todos os Estados Membros deverão alcançar uma taxa de inflação igual ou superior até 1.5% em relação à média das três taxas mais baixas; Critério 4 - Todos os Estados Membros deverão alcançar uma taxa para os juros activos a longo prazo que seja igual ou superior até 2% em relação à média das três mais baixas; Critério 5 - Todos os Estados Membros têm que manter a sua divisa há pelo menos um ano na banda de flutuação do Sistema Monetário Europeu, de 2.25%.

**Quadro 6 - Evolução das taxas de desemprego na Europa Comunitária, Estados Unidos e Japão entre 1992 e 1995**

	1992	1993	1994	1995
<b>Alemanha</b>	6.6%	7.9%	8.4%	8.3%
<b>Austria</b>	nd	nd	nd	nd
<b>Bélgica</b>	7.3%	8.9%	10.0%	9.9%
<b>Dinamarca</b>	9.2%	10.1%	8.2%	7.1%
<b>Espanha</b>	18.5%	22.8%	24.1%	22.9%
<b>Finlândia</b>	13.1%	17.9%	18.4%	17.2%
<b>França</b>	10.4%	11.7%	12.3%	11.5%
<b>Grécia</b>	7.9%	8.6%	8.9%	9.1%
<b>Holanda</b>	5.6%	6.6%	7.2%	7.3%
<b>Irlanda</b>	15.4%	15.6%	14.7%	14.4%
<b>Itália</b>	9.0%	10.3%	11.4%	11.8%
<b>Luxemburgo</b>	2.1%	2.7%	3.2%	2.9%
<b>Portugal</b>	4.2%	5.7%	7.0%	7.2%
<b>R.Unido</b>	10.1%	10.4%	9.6%	8.8%
<b>Suécia</b>	5.8%	9.5%	9.8%	9.2%
<b>Média Euro 15</b>	<b>9.3%</b>	<b>10.8%</b>	<b>11.2%</b>	<b>10.8%</b>
<b>E. U. A.</b>	7.4%	6.8%	6.1%	5.6%
<b>Japão</b>	2.2%	2.5%	2.9%	3.1%

Fonte: EUROSTAT ( 1996 )

### 5.1 3 - Fiscalidade

A extrema importância que os produtos petrolíferos detêm em qualquer país, permite aos governos aplicarem altas taxas de imposto sobre esses mesmos produtos e obterem assim grandes receitas fiscais. Para muitos países da comunidade europeia, estas receitas representam a terceira ou quarta rubrica com maior peso nos seus orçamentos, o que muitas vezes desvirtua o carácter social das políticas energéticas.

De uma maneira geral, esses impostos recaem sobretudo na gasolina e gasóleo para automóvel, enquanto que produtos destinados a uso industrial são taxados de uma forma mais suave.

Ao mesmo tempo, os impostos conferem aos governos poder para influenciarem qual o « *mix* » de energia a ser utilizada nos seus países.

Os quadros da duas páginas seguintes apresentam a evolução das percentagens de imposto incorporado no preço final da gasolina e do gasóleo, na Europa Ocidental, E.U.A. e Japão entre 1984 e 1995.

**Quadro 7 - Evolução da percentagem de imposto incorporado no preço final da gasolina na Europa Ocidental, E.U.A. e Japão entre 1984 e 1995**

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Alemanha</b>	48.6%	48.6%	55.7%	57.3%	61.2%	62.3%	61.0%	65.9%	70.7%	71.9%	75.6%	nd
<b>Austria</b>	1.05%	1.01%	2.20%	2.67%	2.89%	2.93%	2.93%	3.29%	3.28%	3.38%	3.62%	3.45%
<b>Bélgica</b>	55.2%	53.1%	63.8%	77.2%	65.3%	65.2%	63.3%	51.0%	66.9%	52.0%	70.0%	nd
<b>Dinamarca</b>	57.3%	55.5%	71.0%	73.9%	76.3%	73.0%	60.9%	60.2%	61.7%	60.3%	64.4%	69.0%
<b>Espanha</b>	39.2%	39.2%	67.6%	65.3%	65.9%	64.3%	63.0%	65.4%	65.7%	65.0%	65.5%	67.6%
<b>Finlândia</b>	33.9%	35.2%	46.7%	48.1%	53.4%	52.4%	51.4%	57.6%	64.2%	71.9%	69.6%	72.9%
<b>França</b>	57.4%	62.3%	73.7%	75.3%	77.0%	74.5%	72.8%	70.6%	72.9%	74.0%	77.5%	80.0%
<b>Grécia</b>	47.3%	37.7%	67.9%	67.5%	61.4%	46.8%	55.0%	59.4%	63.4%	70.7%	71.1%	70.0%
<b>Holanda</b>	54.3%	53.4%	63.5%	67.9%	68.3%	65.3%	61.4%	64.5%	68.8%	69.4%	72.3%	72.3%
<b>Irlanda</b>	56.5%	57.6%	66.1%	67.8%	70.7%	69.4%	66.7%	66.1%	63.8%	59.6%	62.7%	64.4%
<b>Itália</b>	nd	nd	nd	nd	nd	nd	74.3%	73.8%	73.4%	72.0%	73.7%	73.2%
<b>Luxemburg</b>	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>Portugal</b>	53.7%	51.9%	67.6%	67.6%	66.5%	60.6%	63.8%	68.2%	71.2%	73.2%	68.9%	69.8%
<b>R.Unido</b>	53.7%	53.5%	64.9%	63.2%	67.6%	65.0%	62.2%	61.7%	62.5%	62.3%	66.1%	67.8%
<b>Suécia</b>	42.7%	50.0%	56.6%	58.9%	62.2%	59.0%	65.4%	67.6%	69.2%	68.6%	69.8%	71.3%
<b>E. U. A.(galão)</b>	25.5%	23.1%	30.3%	28.4%	27.9%	26.7%	26.7%	31.1%	30.3%	26.2%	29.0%	28.4%
<b>Japão</b>	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd

Fonte: International crude oil and product prices,MIDDLE EAST PETROLEUM AND ECONOMIC PUBLICATIONS, NICOSIA,CYPRUS,JULY 1996

Quadro 8 - Evolução da percentagem de imposto incorporado no preço final do gasóleo na Europa Ocidental, E.U.A. e Japão entre 1984 e 1995

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Alemanha	38.3%	37.3%	50.6%	53.7%	57.1%	53.0%	50.6%	51.6%	57.4%	59.1%	62.6%	63.9%
Austria	1.38%	1.45%	3.01%	3.49%	3.92%	4.21%	4.16%	4.51%	4.80%	5.05%	6.06%	5.86%
Bélgica	26.6%	25.9%	36.5%	38.9%	41.0%	42.9%	46.8%	46.4%	54.0%	54.9%	57.3%	58.5%
Dinamarca	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	21.1%	39.8%	40.3%	41.4%	46.6%
Espanha	20.7%	19.4%	50.9%	55.6%	51.7%	48.1%	48.8%	51.1%	57.4%	54.6%	56.9%	59.0%
Finlândia	28.8%	29.4%	40.7%	42.5%	50.0%	49.6%	50.2%	51.8%	53.5%	54.8%	62.3%	62.4%
França	41.2%	41.7%	53.2%	56.7%	59.3%	57.7%	53.8%	54.3%	57.9%	59.9%	65.2%	67.1%
Grécia	28.6%	22.2%	42.1%	42.9%	40.0%	22.9%	26.5%	41.7%	59.6%	58.4%	62.7%	60.5%
Holanda	19.6%	18.9%	29.2%	38.7%	41.4%	37.7%	43.0%	45.9%	49.5%	45.7%	51.1%	51.5%
Irlanda	37.6%	41.1%	49.8%	52.7%	54.4%	53.1%	51.9%	49.6%	51.9%	47.8%	45.3%	54.5%
Itália	19.5%	19.1%	40.0%	48.3%	56.4%	55.5%	59.9%	64.6%	66.2%	64.0%	65.1%	65.2%
Luxemburg	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Portugal	29.3%	33.7%	54.1%	55.5%	52.0%	50.3%	52.3%	56.3%	62.6%	59.2%	59.4%	61.9%
R.Unido	42.4%	40.5%	51.6%	53.3%	56.7%	53.1%	54.3%	55.3%	60.5%	59.5%	63.6%	69.6%
Suécia	18.3%	17.3%	22.7%	29.2%	33.2%	31.8%	27.3%	30.4%	32.3%	31.8%	48.4%	48.8%
E. U. A.(galão)	24.0%	27.0%	35.1%	33.7%	34.0%	31.7%	28.0%	34.5%	35.7%	36.0%	39.6%	39.3%
Japão	23.1%	24.0%	28.6%	33.3%	35.3%	37.7%	35.1%	35.1%	34.7%	37.5%	43.6%	nd

Fonte: International crude oil and product prices,MIDLE EAST PETROLEUM AND ECONOMIC PUBLICATIONS, NICOSIA,CYPRUS,JULY 1996

Como se pode observar, com excepção da Áustria, todos os países da Europa Ocidental fazem incidir sobre a gasolina e gasóleo, elevadas taxas de imposto. No entanto, em situações de recessão económica, taxas tão altas poderão ser negativas para o sector industrial desses países, se forem directamente responsáveis pela redução das margens de lucro das empresas.

### 5.1.4 - População

Um outro factor a referir é o da população. Nos últimos anos o número de consumidores de cada país, tem sido apontado como um factor condicionante de mercado. De uma forma geral, o crescimento das populações da Europa ocidental, tem-se verificado a um ritmo lento ou mesmo negativo no caso de alguns países, o que, se se continuar a verificar num futuro próximo, poderá assumir-se como um elemento negativo para o consumo de produtos petrolíferos.

**Quadro 9 - Taxas de crescimento da população da Europa Comunitária entre 1990 e 1995**

	1990/1991	1991/1992	1992/1993	1993/1994	1994/1995
<b>Alemanha</b>	nd	0.82%	0.94%	0.35%	0.22%
<b>Austria</b>	nd	nd	nd	nd	nd
<b>Bélgica</b>	0.40%	0.38%	0.55%	0.55%	0.31%
<b>Dinamarca</b>	0.31%	-0.29%	0.42%	0.30%	1.11%
<b>Espanha</b>	0.04%	0.25%	0.21%	-0.11%	0.22%
<b>Finlândia</b>	nd	nd	nd	nd	2.75%
<b>França</b>	1.64%	0.54%	0.61%	0.49%	0.44%
<b>Grécia</b>	0.77%	0.24%	1.77%	0.97%	0.22%
<b>Holanda</b>	1.15%	0.72%	1.01%	0.73%	0.79%
<b>Irlanda</b>	0.66%	0.71%	-0.72%	0.00%	1.92%
<b>Itália</b>	0.32%	-1.45%	0.13%	0.33%	0.20%
<b>Luxemburgo</b>	1.29%	-0.73%	2.46%	1.43%	1.49%
<b>Portugal</b>	0.09%	-5.57%	0.67%	-0.06%	0.11%

Quadro 9 - Continuação

R.Unido	0.26%	0.35%	0.46%	0.28%	0.35%
Suécia	nd	nd	nd	nd	nd
Total Euro 15	30.93%	0.01%	0.57%	1.73%	2.63%

Fonte: EUROSTAT ( 1996 )

5.1.5 - Preocupações ambientais

O consumo de energia é directamente responsável por 64%<sup>28</sup> das emissões de dióxido de carbono, 56,3%<sup>29</sup> das emissões de nitrogénio e 45%<sup>30</sup> das emissões de enxofre, que são lançadas para a atmosfera. Assim sendo, facilmente se compreende o efeito negativo que os produtos petrolíferos têm em termos ambientais, e é por isso natural que estes sejam um dos alvos do *lobby* do ambiente.

A combustão deste tipo de produtos, cria dióxido de carbono - principal responsável pelo efeito estufa - óxidos de nitrogénio e de enxofre - que, quando em contacto com a água, dão origem á chuva ácida - além de outro tipo de

<sup>28</sup> Maissen, Prof André, The Impact of Energy on Air Pollution, Global Energy Issues, Vol 1,2 e 3 1995.  
<sup>29</sup> Ibidem, Ibidem.  
<sup>30</sup> Ibidem, Ibidem.



poluentes que também causam perturbações ambientais, como o chumbo e o monóxido de carbono.

A crescente preocupação e contestação sobre os efeitos negativos causados pelos produtos petrolíferos, poderá tornar-se numa poderosa arma contra o seu consumo se :

- a nível de cada país, os governos adoptarem políticas « verdes » e/ou aumentarem as taxas de imposto sobre os produtos mais poluentes;
- os esforços para a conservação de energia resultarem, então o total do consumo diminuirá na mesma proporção do aumento da conservação de energia;
- se continuarem os desenvolvimentos tecnológicos que tenham como objectivo a produção de motores automóveis mais eficientes - diminuição dos consumos - e menos poluentes;
- em consequência do efeito de estufa, diminuir o consumo de petróleo para aquecimento doméstico, devido ao aumento da temperatura do planeta.

No espaço europeu, a comunidade elaborou vários regulamentos de protecção do ambiente, dos quais uns já foram adoptados enquanto outros foram propostos para adopção. A sua aplicação, tem como consequência directa, não só investimentos avultados por parte das refinarias - de forma a que estas evitem poluir o ambiente - como ainda nos produtos que podem ser produzidos:

◇ **5ª Acção do Programa do Ambiente da Comunidade Europeia.** Esta acção em vigor desde o início de 1993, pretende orientar a política comunitária de protecção do ambiente até ao final do século, visando as cinco principais áreas com maior relevância na agressão ambiental - energia; indústria; transportes; turismo e agricultura.

O seu principal objectivo é o de encorajar a cooperação entre jovens, empresas e população, de forma a que seja conseguido um desenvolvimento sustentado isto é, pretende chamar á atenção que o crescimento económico deve ter em conta o carácter finito dos recursos naturais e que, por isso, não deve reduzir irreversivelmente as oportunidades de desenvolvimento a longo prazo.

◇ **Directiva da Prevenção e Controlo Integrado de Poluição ( PCIP ).**

Historicamente e de forma individual, diferentes países comunitários aprovaram legislação interna que dependia não só do tipo de poluição -

atmosférica, aquática, do solo etc - como também da localização em que era exercida.

Em Setembro de 1993, a Comissão Europeia fez aprovar a directiva PCIP, com a finalidade de unificar as legislações nacionais nessa área, de forma a tentar reduzir a poluição provocada pela indústria em geral, nomeadamente a indústria da refinação.

Para assegurar o cumprimento da Directiva, as empresas das diferentes indústrias devem solicitar autorização às autoridades competentes, para poderem desenvolver as suas actividades. Juntamente com esse pedido deverão ainda fornecer as seguintes informações:

1. Descrição completa da localização da indústria, bem como dos tipos de energia e de matérias primas utilizadas;
2. Identificação de potenciais tipos de emissão e das consequências para o ambiente;
3. Quais os tipos de equipamentos que irão utilizar para diminuir o risco de emissões;
4. Detalhes sobre precauções e procedimentos de segurança ambientais;
5. Informações sobre a recolha e reciclagem de desperdícios;
6. Procedimentos a adoptar para minimizar os efeitos ambientais se a empresa cessar a sua actividade.

◊ **Directiva Relativa ao Teor de Chumbo na Gasolina.** A Directiva 85/210/CEE, estabelece o enquadramento legal para o desenvolvimento da gasolina sem chumbo e o gradual desaparecimento da gasolina com chumbo. Ao mesmo tempo, foram criados incentivos fiscais para a utilização de gasolina sem chumbo. No final de 1992<sup>31</sup> as quotas deste tipo de gasolina no mercado petrolífero eram já de: 70% na Alemanha (excluindo Alemanha Oriental); 25% na Bélgica; 60% na Dinamarca; 20% em França e Irlanda; 7% em Itália; 30% no Luxemburgo; 50% na Holanda; 2% em Portugal e Espanha; 40% no Reino Unido e na Grécia o valor não estava disponível.

Como consequência directa desta política, todos os automóveis registados após 1/1/93, têm obrigatoriamente que estar equipados com catalisadores de três vias, de forma a só poderem consumir gasolina sem chumbo, o que se prevê fazer crescer o seu consumo a um ritmo anual de 8 a 10%

O quadro da página seguinte quantifica as variações no consumo de gasolinas com e sem chumbo na Europa comunitária entre 1992 e 1994.

---

<sup>31</sup> Comunicação nº 152 da Comissão das Comunidades Europeias ao Conselho, Bruxelas, 15 de Maio de 1992.

**Quadro 10 - Variações no consumo de gasolinas com e sem chumbo na Europa Comunitária entre 1992 e 1994**

	1000 Ton				
	Gasolina	Sem chumbo	% sem chumbo	Com chumbo	% com chumbo
1992	121 312	58 669	48.00%	62 643	52.00%
1993	120 828	67 731	56.00%	53 097	44.00%
1992/93	-0.40%	15.50%	~~~~~	-15.20%	~~~~~
1994	117 800	73 890	63.00%	43 910	37.00%
1993/94	-2.50%	9.10%	~~~~~	-17.30%	~~~~~

Fonte: EUROSTAT, Statistiques en brief. Énergie et Industrie, 1995 - 10

◊ **Directiva 87/219/CEE - Teor de Enxofre no Gasóleo.** Através desta Directiva, foi estabelecido um teor máximo de enxofre de 0,3% para o combustível diesel e para o gasóleo de aquecimento, valor este que pode ser reduzido para 0,2% por opção dos estados membros<sup>32</sup>.

Porém, dados os problemas surgidos nas trocas comerciais entre estados membros que adoptaram diferentes teores de enxofre no gasóleo, a partir de Junho de 1991 foi adoptada uma proposta que estabeleceu um teor máximo comum de 0,2% para o enxofre do gasóleo de aquecimento, e 0,05% para o do combustível diesel.

<sup>32</sup> Com a aplicação desta Directiva, pretende-se evitar a formação de chuva ácida resultante da produção de combustíveis provenientes do petróleo, que quando queimados originam dióxido de enxofre e outros compostos que quando em contacto com água são responsáveis pela chuva ácida.

◊ **Directiva Relativa a Grandes Instalações de Combustão.** A Directiva 88/609/CEE, relativa à limitação de emissões para a atmosfera de alguns poluentes provenientes de grandes instalações de combustão, tem grandes repercussões na indústria da refinaria, ao nível do tipo de produtos que podem produzir.

A aplicação desta Directiva abrange todas as refinarias da comunidade, embora as reduções das emissões variem de estado membro para estado membro.

#### 5.1.6 - Substituição por fontes de energia alternativas

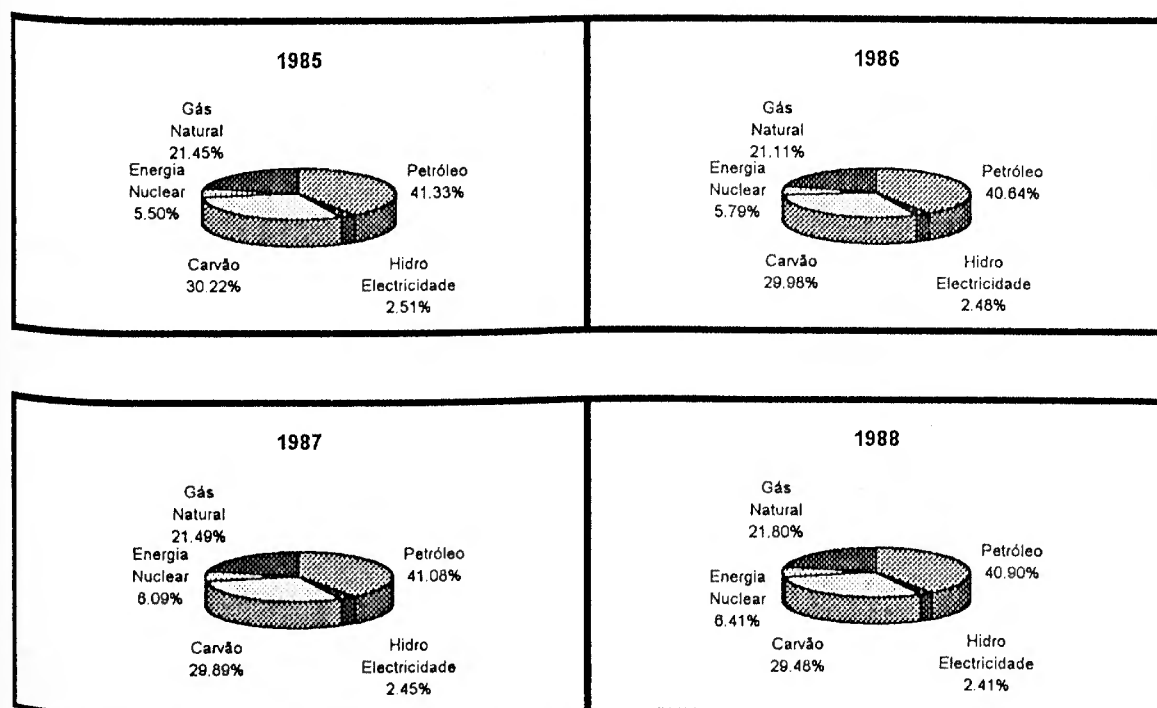
Dependendo das aplicações, as principais fontes de energia alternativas do petróleo são: o carvão; o gás natural; a energia nuclear e a hidroelectricidade. Existem ainda outras como a eólica a solar etc, mas que por enquanto não são potenciais ameaças para o petróleo.

A disponibilidade e atractividade de outras fontes de energia, fez com que o seu consumo tivesse aumentado a partir do início da última década, podendo-se verificar essa tendência no aumento do consumo do gás natural e da energia nuclear, devido principalmente não só ao preço do petróleo e á volatilidade que

lhe está associada, como também e sobretudo devido á importância que a OPEP ainda tem, quer no abastecimento quer nas reservas mundiais de « *crude* ».<sup>33</sup>

Os gráficos apresentados de seguida ilustram e quantificam essas alterações desde 1985 a 1995.

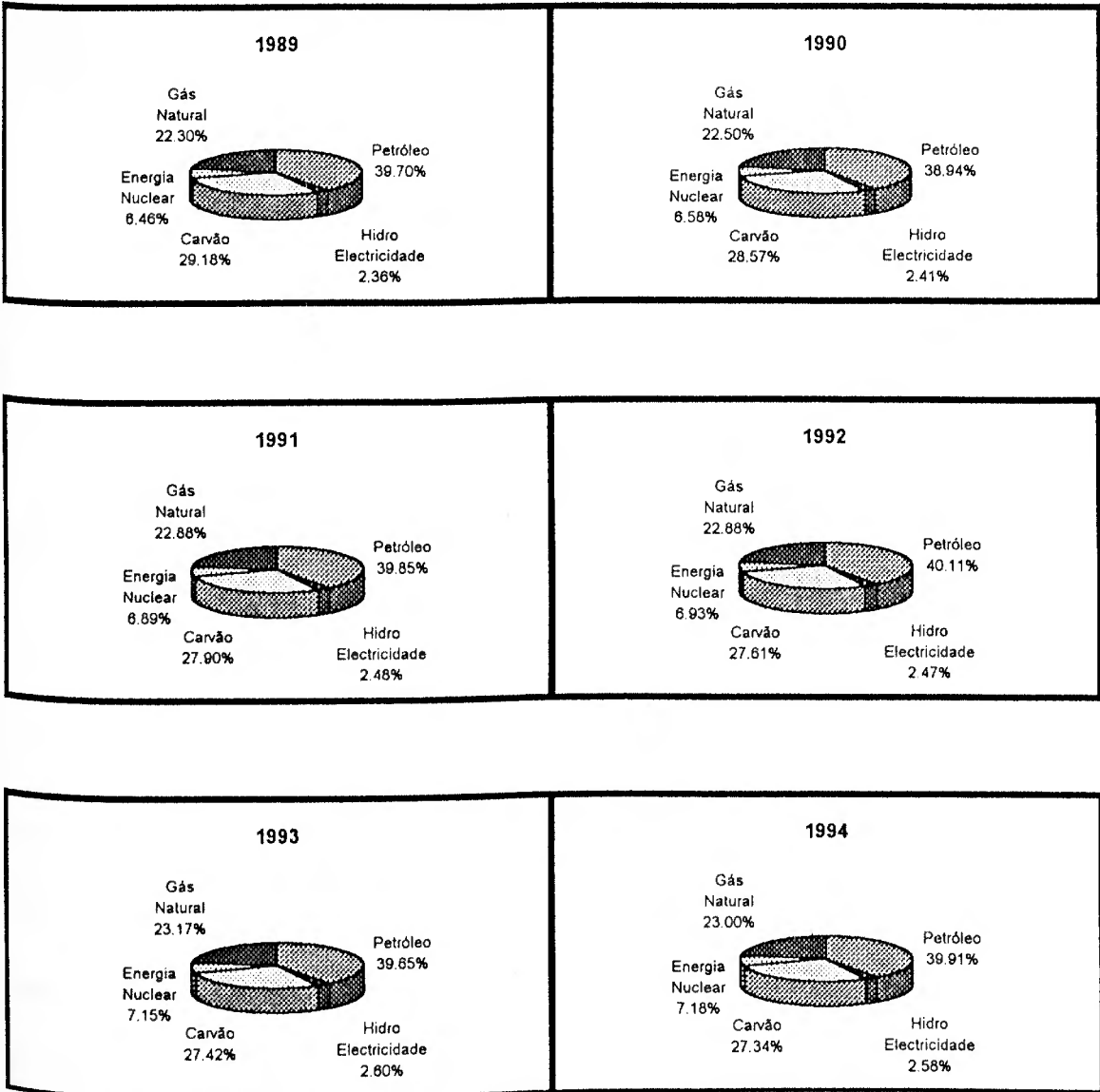
Figura 4 - Consumo mundial por tipos de energia entre 1985 e 1995



Fonte: BP Statistical Review of World Energy, 1996

<sup>33</sup> A OPEP é responsável por cerca de 40% da produção mundial, e cerca de 76,5% das reservas mundiais provadas no final de 1995.

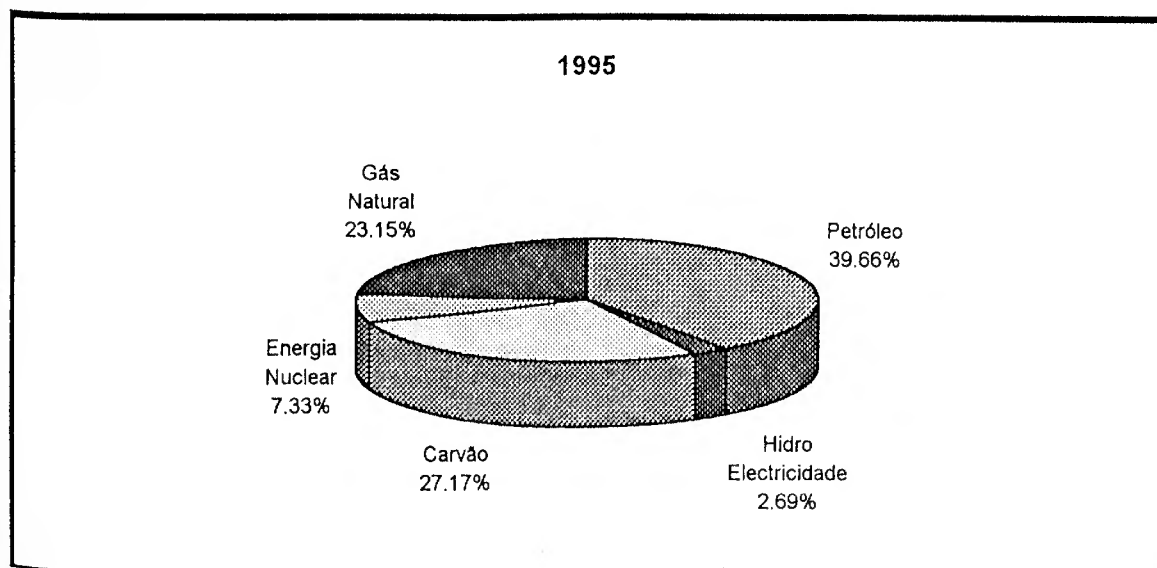
Figura 4 - Continuação



Fonte: BP Statistical Review of World Energy, 1996



Figura 4 - Continuação



Fonte: BP Statistical Review of World Energy, 1996

De todos os combustíveis fósseis, o gás natural é considerado o menos poluente. A sua combustão é mais « limpa », pois a maior parte dos resíduos que liberta são vapor de água, em vez de monóxido ou dióxido de carbono. Por outro lado, não necessita de aditivos como o chumbo para assegurar uma combustão perfeita.

A hidroelectricidade, dada a sua especificidade só pode ser utilizada em zonas apropriadas, pois em certos casos, são necessários vales para se criarem reservas de água. Por essa razão, os seus custos são elevados, uma vez que as estações hidroeléctricas estão localizadas, de uma forma geral, em zonas remotas.

O carvão é mais poluente que o petróleo, embora desenvolvimentos tecnológicos recentes, permitam retirar dos gases da sua combustão alguns elementos poluentes, como por exemplo os óxidos de enxofre.

Embora não poluente como o carvão, o petróleo ou o gás natural, a energia nuclear também suscita preocupações ambientais devido a possíveis fugas radioactivas e por isso mesmo, tem pouca aceitação em termos de imagem pública.

Porém, segundo os especialistas, grande parte do receio que existe na utilização deste tipo de energia deve-se ao não conhecimento da sua forma de funcionamento. Se superado este problema, a energia nuclear pode assumir uma posição importante como energia alternativa ao petróleo, pois existem suficientes reservas mundiais de urânio para garantirem o funcionamento dos reactores das centrais nucleares durante vários séculos.

#### **5.1.7 - Factores políticos**

Embora todas as tendências e factores de qualquer mercado sejam directamente influenciadas por factores políticos, no caso concreto do mercado petrolífero, existem outros tipos de condicionantes relacionados com a forma cartelizada de actuação da OPEP, não só nos preços como na produção de

«*crude*», conforme descrito no ponto anterior. Associado a esse, existe ainda um outro não menos importante: a instabilidade sócio-política que permanentemente se vive no Médio Oriente. As crise do Golfo de 1990 e Setembro de 1996, são bons exemplos pelo impacto que tiveram nos preços do petróleo e dos produtos petrolíferos.

Também a queda do muro de Berlim e a abertura política dos países de Leste, trouxeram implicações na indústria da refinação europeia. Algumas companhias ocidentais, apesar da instabilidade que se vive em alguns desses países, consideram-nos como local para diversificação das suas operações.

#### **5.1.8 - Sazonalidade**

Alguns produtos petrolíferos, em particular o gasóleo para fins de aquecimento doméstico e comercial, tem consumos sazonais, principalmente no Inverno.

#### **5.1.9 - Alteração nos padrões de consumo**

Embora extremamente importantes, os factores de mercado enunciados até ao momento não tem sido as únicas causas das alterações verificadas nos últimos anos na indústria da refinação europeia. Associada a estes, tem-se verificado uma

1. Diminuição do parque automóvel;
2. Maior eficiência dos motores em termos de consumos;
3. Combustíveis alternativos.

	Milhões de Ton											
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1994/95 %	Total
<b>EUROPA</b>												
<b>Gasolina</b>	146.0	149.1	154.3	156.4	163.0	163.5	165.4	163.1	161.8	162.3	0.3%	24.7%
<b>Destilados</b>	238.8	240.9	243.9	242.1	247.9	259.1	261.1	264.5	265.3	271.4	2.3%	41.4%
<b>Médios</b>												
<b>Fuel Oil</b>	121.5	114.2	110.3	110.9	110.3	109.4	112.9	110.6	107.8	107.7	-0.1%	16.4%
<b>Outros</b>	93.9	96.6	101.2	102.1	103.4	105.9	110.3	109.8	113.2	114.5	1.1%	17.5%
<b>Total Europa</b>	600.2	600.8	609.7	611.5	624.6	637.9	649.7	648.0	648.1	655.9	1.2%	100%

## Quadro 11 - Continuação

Milhões de Ton												
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1994/95 %	Total
<b>E.U.A.</b>												
<b>Gasolina</b>	314.3	325.2	333.8	335.6	329.5	324.2	331.2	335.5	339.3	344.8	1.6%	42.7%
<b>Destilados</b>												
<b>Médios</b>	213.4	218.6	229.7	231.7	230.5	225.3	228.9	234.7	246.3	248.4	0.9%	30.8%
<b>Fuel Oil</b>	78.2	69.4	76.0	75.0	67.2	63.0	59.4	58.3	55.1	45.6	-17.2%	5.7%
<b>Outros</b>	143.5	151.6	157.2	153.1	154.6	153.1	162.7	160.8	169.1	168.1	-0.6%	20.8%
<b>Total E.U.A.</b>	749.4	764.8	796.7	795.4	781.8	765.6	782.2	789.3	809.8	806.9	-0.4%	100%
<b>JAPÃO</b>												
<b>Gasolina</b>	43.1	44.4	46.7	49.4	51.0	52.8	55.9	56.4	60.1	64.6	7.5%	24.2%
<b>Destilados</b>												
<b>Médios</b>	66.6	69.5	76.8	79.2	83.1	86.5	88.4	89.6	92.1	95.4	3.6%	35.7%
<b>Fuel Oil</b>	59.2	56.9	61.8	62.9	71.0	68.9	68.4	60.0	69.7	60.8	-12.8%	22.8%
<b>Outros</b>	39.6	38.5	39.4	41.3	42.6	43.9	45.9	46.7	46.5	46.4	-0.2%	17.4%
<b>Total Japão</b>	208.5	209.3	224.7	232.8	247.7	252.1	258.6	252.7	268.4	267.2	-0.4%	100%

Gasolinas incluem, gasolinas para aviação e para outros motores a gasolina

Destilados médios incluem, kéroseme para jactos e aquecimento, gás e diesel

Fuel oil inclui marinha

Outros, incluem gás refinado, GPL, solventes, petróleo de cozinha, lubrificantes, betumen e ceras

Fonte: BP Statistical Review of World Energy, 1996

Como se pode observar no quadro, o consumo de gasolina tem vindo a diminuir nos últimos anos, tendência que se verifica apenas na Europa, enquanto que no E.U.A. e Japão, é visível o seu crescimento nos anos em análise.

O parque automóvel de cada país, influencia também o consumo da gasolina. Se este aumentar mantendo-se tudo o resto constante, então o consumo de gasolina aumenta também. Porém, o crescimento dos parques automóveis não tem um crescimento infinito, existindo um ponto de saturação - variável de país para país - em que não se farão muitas mais compras. Neste momento, alguns países europeus estão já a atingir esse ponto, incluindo a Alemanha, Reino Unido, Itália e França, países que detêm as maiores taxas de consumo na Europa.

**Quadro 12 - Evolução do parque automóvel de veículos ligeiros na Europa Comunitária entre 1984 e 1993**

	Milhares									
	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Alemanha	28 375	29 151	30 380	31 509	32 622	33 654	35 502	37 622	39 007	39 152
Áustria	2 469	2 531	2 609	2 685	2 785	2 903	2 991	3 100	3 245	3 368
Bélgica	3 258	3 301	3 336	3 453	3 567	3 688	3 815	3 934	3 992	4 080
Dinamarca	1 452	1 513	1 571	1 602	1 610	1 612	1 604	1 607	1 620	1 630
Espanha	8 874	9 274	9 643	10 219	10 788	11 468	11 996	12 537	13 102	13 441
Finlândia	1 474	1 546	1 620	1 699	1 796	1 909	1 940	1 923	1 936	1 873
França	20 800	21 090	21 500	21 970	22 520	23 010	23 550	23 810	24 020	24 385
Grécia	1 155	1 263	1 359	1 429	1 504	1 605	1 736	1 778	1 829	1 959
Holanda	4 772	4 901	4 950	5 118	5 251	5 371	5 509	5 569	5 658	5 755
Irlanda	717	715	717	743	756	780	803	843	865	898
Itália	20 888	22 495	23 496	24 320	25 290	26 267	27 416	28 519	29 497	nd
Luxemburgo	146	152	156	163	169	177	183	192	201	209
Portugal	1 601	1 702	1 813	1 947	2 153	2 343	2 552	2 775	3 050	3 259

## Quadro 12 - Continuação

	Milhares									
	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
R.Unido	17 213	17 737	18 355	18 859	19 940	20 925	21 485	21 515	21 904	nd
Suécia	3 081	3 151	3 254	3 367	3 483	3 578	3 601	3 619	3 587	3 566
<b>Total Euro 15</b>	<b>118 259</b>	<b>122 506</b>	<b>126 745</b>	<b>131 067</b>	<b>136 220</b>	<b>141 279</b>	<b>146 671</b>	<b>151 333</b>	<b>155 505</b>	<b>105 567</b>

Fonte: Statistical Yearbook, fortieth issue, United Nations, New York, 1995

Contudo, não é apenas o número de carros em circulação que determina o consumo da gasolina. Também o consumo de cada automóvel o determina, existindo vários factores que influenciam não só a média dos consumos, como a sua aquisição:

1. O design cada vez mais aerodinâmico;
  2. Melhoramentos nos motores;
  3. Maior apetência por automóveis de gama baixa.
- **Gasóleo / Diesel** : o consumo de gasóleo / diesel tem vindo a aumentar no mercado europeu, embora de forma variável de país para país.

Os seus principais mercados são os veículos comerciais, os veículos de transporte e de serviços públicos.

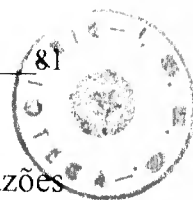
**Quadro 13 - Evolução do parque automóvel de veículos comerciais na Europa Comunitária nos anos de 1984 a 1993**

	Milhares									
	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
<b>Alemanha</b>	2 262	2 286	2 333	2 390	2 459	2 544	2 670	2 986	2 835	3 326
<b>Áustria</b>	1 673	1 751	1 838	1 881	1 950	1 978	2 047	2 104	1 915	2 041
<b>Bélgica</b>	311	319	327	344	359	378	396	414	420	428
<b>Dinamarca</b>	255	270	286	298	305	307	306	313	320	329
<b>Espanha</b>	1 523	1 610	1 763	1 912	2 073	2 269	2 447	2 615	2 773	2 860
<b>Finlândia</b>	183	189	197	207	223	254	274	273	271	261
<b>França</b>	3 072	3 209	3 298	3 419	3 547	3 674	3 810	3 922	4 099	4 036
<b>Grécia</b>	589	619	646	664	697	732	784	811	821	849
<b>Holanda</b>	381	428	464	507	538	557	582	605	645	679
<b>Irlanda</b>	89	99	107	117	124	136	150	155	152	143
<b>Itália</b>	2 182	2 309	2 428	2 003	2 121	2 350	2 417	2 530	2 763	nd
<b>Luxemburgo</b>	26	27	27	28	29	30	32	34	36	38
<b>Portugal</b>	643	669	706	608	670	739	813	881	964	1 050
<b>R.Unido</b>	1 975	1 984	2 011	2 053	2 194	2 563	2 520	2 438	2 452	nd
<b>Suécia</b>	541	552	567	585	612	644	658	657	649	643
<b>Total Euro 15</b>	<b>13 442</b>	<b>14 035</b>	<b>14 665</b>	<b>17 015</b>	<b>17 900</b>	<b>16 610</b>	<b>19 905</b>	<b>20 738</b>	<b>18 280</b>	<b>13 358</b>

Fonte: Statistical Yearbook, fortieth issue, United Nations, New York, 1995

Embora os mercados por excelência para este tipo de combustível sejam os já referidos, tem - se verificado nos últimos anos uma maior apetência





por este tipo de combustível para os automóveis particulares, por razões que se prendem com:

1. Um aumento da eficiência dos motores diesel;
  2. Menores taxas de imposto incorporadas no preço final se comparadas com a gasolina;
  3. Menos poluente se comparado com a gasolina;
  4. Maior agressividade nas estratégias de marketing utilizadas pelos fabricantes, para melhorarem a imagem dos automóveis a diesel.
- **Fuelóleo** : neste caso, o maior mercado é a indústria, sendo utilizado nas fábricas como gerador de electricidade. Nos últimos anos porém , o seu consumo tem vindo a diminuir devido principalmente a:
    1. aumento das redes de gás e electricidade, que actuam como fontes de energia alternativas para a indústria;
    2. restrições ambientais, em particular as relacionadas com o enxofre.
  - **Combustível para aviação** : no início, a aviação utilizava como combustível uma gasolina especial: Avgas. Actualmente, a grande maioria dos aviões utiliza kerosene como combustível, o que faz com que a Avgas represente apenas 1% do consumo total da aviação.

### 5.1.10 - Investimentos a efectuar pelas refinarias

Devido a todas estas tendências e factores de mercado apontadas nos pontos anteriores, a indústria da refinação europeia tem realizado e terá que continuar a realizar, programas de reestruturação da sua capacidade de refinação.

Segundo o livro branco sobre a indústria da refinação europeia<sup>34</sup> publicado em 1993 conjuntamente pela EUROPIA<sup>35</sup> e pelo Forum da Indústria Petrolífera da Produção e Refinação, esses programas terão que passar por avultados investimentos - mais ou menos 33 biliões de dólares - até ao final do ano 2005 e relacionados com:

- a manutenção eficiente das operações;
- o ambiente;
- as alterações nos padrões de consumo.

Na prática, estes investimentos<sup>36</sup> traduzir-se-ão no aumento das capacidades de « Upgrading »<sup>37</sup> de cada refinaria, muito mais do que no aumento da capacidade global de refinação.

---

<sup>34</sup> White Paper Oil and Refining Industry in E.C.E., Brussels 1993.

<sup>35</sup> European Petroleum Industry Association.

<sup>36</sup> A natureza e extensão destes investimentos será necessariamente variável de país para país, reflectindo as diferenças entre a procura e as capacidades de refinação dos países.

<sup>37</sup> O « Upgrading » é a capacidade que as refinarias têm de produzir produtos mais leves como por exemplo a gasolina sem chumbo, através da conversão de produtos mais pesados como o fuelóleo, por exemplo.

Além destas medidas, espera-se que pequenas e/ou velhas refinarias encerrem as suas actividades por não terem suficiente mercado que justifique os investimentos necessários para satisfazer as novas exigências do sector.

Assim, á medida que forem sendo efectuados<sup>38</sup> - e caso não se verifique o encerramento de um grande número de refinarias - o consumo dos « novos produtos » irá aumentar e com ele, em princípio, as margens das refinarias. Caso contrário, para se corresponder ás exigências do mercado será necessário recorrer a importações, principalmente dos países do Médio Oriente.

## 5.2 - Factores críticos de sucesso da indústria da refinação

A grande maioria das indústrias, embora tendo factores críticos de sucesso<sup>39</sup> específicos, tem também outros que são comuns a muitas outras indústrias tais como a qualidade, a assistência pós venda, o preço, etc

---

<sup>38</sup> A realização deste tipo de investimentos, mesmo que não compreendam a construção de uma nova refinaria, podem demorar meses ou mesmo anos. Esse é um aspecto que as refinarias devem ter em atenção, e por isso mesmo, só devem ser realizados com base em previsões económicas e de mercado fiáveis.

<sup>39</sup> Os factores críticos de sucesso são elementos nos quais se funda prioritariamente, a concorrência, correspondendo ás competências que é necessário dominar para se ter um bom desempenho.

No caso da indústria da refinação, a maioria dos factores críticos das outras indústrias estão regulamentados, e por isso mesmo deixam de o ser aqui para passarem a ser uma obrigação.

Apesar de tudo, podemos indentificar cinco tipos de factores nesta indústria que são objecto de breve análise.

### **5.21 - « Trading »**

Um factor importante para as empresas que operam no sector da refinação, é a maior ou menor facilidade que podem ter na gestão das compras de « crude » e produtos finais. A capacidade para interpretar o mercado, e dessa forma se protegerem com contratos futuros e opções contra o mercado Spot, pode resultar numa enorme vantagem financeira para algumas empresas.

#### **5.2.2 - Localização geográfica das refinarias**

Uma refinaria que actua num determinado país, não tem que estar confinada apenas ao seu mercado. As trocas comerciais de produtos petrolíferos entre países tem sido uma constante ao longo dos tempos, se bem que factores como os custos de transporte, legislações ambientais e fiscais específicas de cada

país, podem alterar os níveis de produção e façam com que os mercados domésticos sejam muito mais atractivos do que outros.

Quando uma empresa detém uma importante quota de mercado na indústria de refinação de um determinado país, isso traduz-se numa vantagem implícita sobre as empresas que comercializam ou utilizam produtos petrolíferos e que, de uma forma geral, reconhecem ser mais barata a aquisição desses produtos a essas empresas do que o recurso à importação.

Por isso mesmo, as grandes empresas nunca têm uma excessiva concentração da sua actividade refinadora num mesmo país, não só porque essa estratégia faz aumentar o risco do seu negócio em termos de procura e/ou de aprovisionamento, como ainda porque, pelos motivos já descritos, pode ser-lhes retirada a possibilidade de explorarem outros mercados. Por outro lado, a localização das refinarias deve ser junto de portos de mar e/ou de terminais de oleodutos, de forma a diminuir os custos de produção, se nestes forem incluídos os custos do transporte do « *crude* ».



assiste-se a um crescimento na procura de produtos « leves » - como a gasolina e o diesel para automóveis - em detrimento dos produtos « pesados » - como o fuelóleo - o que implica, por parte das refinarias, uma adaptação a essa tendência se quiserem maximizar as suas rendibilidades.

#### 5.2.4 - Estrutura do equipamento

Intimamente ligado com a gestão do “*mix*” de refinação, está o grau de flexibilidade que cada refinaria tem para se ajustar às necessidades do mercado, o que depende não só do tipo de “*crude*” e do nível de “*Upgrading*” que utiliza, como também do processo de fabrico de que dispõe, tendo em atenção o valor do investimento em novas unidades e que a sua construção apenas se justifica se existir uma procura consistente de produtos.

À medida que for aumentando a complexidade do processo de refinação, o equilíbrio entre os fluxos das várias unidades, necessário para satisfazer a procura do mercado, continuará a impor maiores condicionalismos a cada sistema específico de refinação. Para que haja flexibilidade num ambiente cada vez mais exigente, é provável que se criem laços entre refinarias, e até mesmo entre instalações de empresas diferentes, de forma a utilizar o mais racionalmente possível instalações complementares.

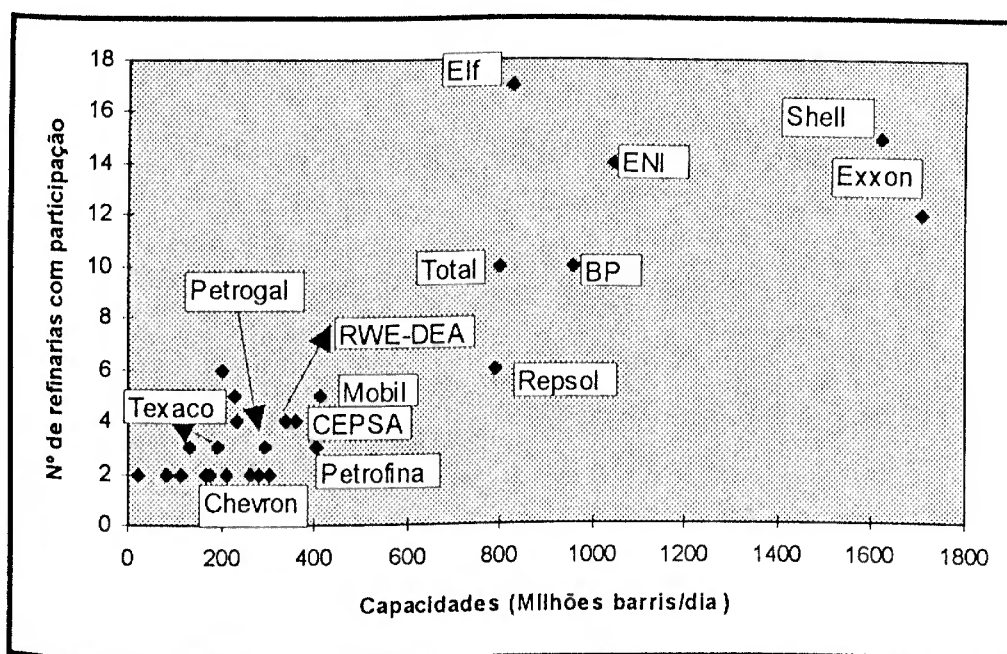
### 5.2.5 .- Economias de escala

Contrariamente às outras indústrias, em que a flexibilidade das operações de produção pode criar economias de escala pela redução dos custos de produção, a indústria da refinação apenas consegue realizar economias de escala de duas formas:

- na construção das refinarias, já que construir uma refinaria com o dobro da capacidade não implica a duplicação do custo;
- na aquisição das matérias primas em grandes quantidades.

Por isso mesmo, muitas vezes as estratégias das empresas deste sector passam por « joint ventures » com outras empresas, pois assim não têm que suportar sózinhas os custos do financiamento da construção de uma refinaria.

Figura 6 - Fragmentação das refinarias europeias em 1994



Fonte: Datamonitor



### 5.3 - As cinco forças competitivas de Michael Porter

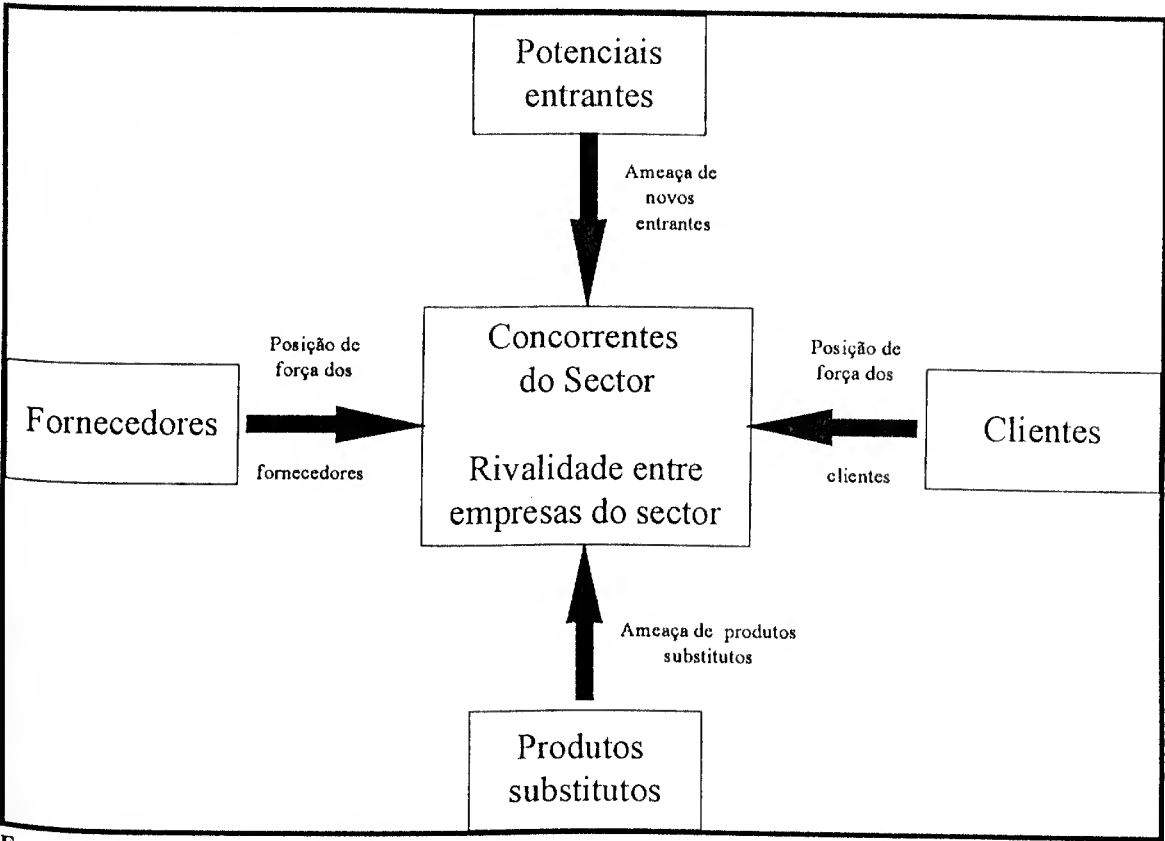
Para Michael Porter<sup>40</sup> a análise de uma indústria ou serviço está baseada na identificação das fontes e no poder das cinco forças competitivas que segundo o autor determinam a natureza e o nível de competitividade, condicionador do seu potencial lucro e, por essa razão, determinante fundamental do nível de atractividade dessa indústria ou serviço.

Diferentes de indústria para indústria, as cinco forças - rivalidade entre concorrentes, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, ameaça de produtos/serviços substitutos e ameaça de novos concorrentes - determinam, no seu conjunto, o nível de concorrência existente em determinada indústria e condicionam, de forma mais ou menos acentuada, tanto a sua rentabilidade como ainda a adopção de estratégias competitivas

---

<sup>40</sup> PORTER, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, 1980 the Free Press pag 14.

Figura 7 - As cinco forças da concorrência



Fonte: Strategor, Política Global da Empresa ( 1993 )

5.3.1 - Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre empresas caracteriza-se pela forma como uma empresa de uma dada indústria responde às táticas de outras empresas dessa indústria. Estas táticas podem assumir diferentes formas tais como: reduções nos preços dos produtos/serviços, aumento nos investimentos em publicidade, melhoramentos nos produtos, aumento de qualidade dos serviços entre outras, e

podem ter como consequência a diminuição dos lucros dos diferentes concorrentes, não só pela diminuição de preços como ainda pelo aumento de alguns custos operacionais.

Sendo a indústria petrolífera tão oligopolista aos níveis da refinação e distribuição, a existir diferenciação entre os produtos das diferentes marcas, ela é mínima.

Em muitos casos, as relações de compra e venda entre refinarias indicia que a origem de muitos produtos é a mesma, o que faz com que a competição entre as empresas se posicione em termos de preço, facilidades de distribuição e negociação de contratos de longo prazo.

### **5.3.2 - Posição de força dos fornecedores**

O poder negocial dos fornecedores traduz-se na possibilidade que estes detêm de exercerem pressão sobre negócios de uma dada indústria, quer seja pela ameaça do aumento dos preços e/ou pela redução da qualidade dos seus produtos ou serviços.

Os fornecedores tendem a ser tanto mais poderosos, quanto menor fôr o seu número numa indústria, quando não existam substitutos para os produtos ou

serviços que negociam ou então, quando o que vendem é crítico para o negócio dos seus clientes. Assim, quanto mais poderosos forem, menor é o lucro potencial dos seus clientes.

Para as empresas petrolíferas, mais do que outras empresas congêneres, os seus principais fornecedores são os produtores de petróleo.

O “*crude*” é comprado essencialmente nos mercados Spot e de Futuros. Assim a este nível, a competição caracteriza-se pela capacidade que as empresas têm em negociar e proteger os seus contratos e, dessa forma, adquirirem vantagem competitiva que necessariamente se irá reflectir nas margens de refinação e consequentemente no custo final dos produtos.

### 5.3.3 - Posição de força dos clientes

A posição de força dos clientes não é mais do que a pressão que estes podem exercer para forçar a descida do preço dos produtos e/ou exigirem melhores níveis de qualidade ou melhor serviço ao melhor preço.

Os clientes tendem a ser poderosos quando as compras que fazem a um fornecedor representam um valor importante do volume de vendas desse fornecedor ou então, quando os produtos que adquirem são padronizadores ou

seja, quando não existe diferenciação nos produtos ou serviços, tornando assim fácil a sua substituição por outros.

Se em determinado país, a importação de produtos petrolíferos não fôr uma actividade atractiva, então as empresas de distribuição contam apenas com um reduzido número de fornecedores isto é, ficam circunscritos às empresas refinadoras locais.

Para as empresas que operam simultâneamente nos sectores da refinação e da distribuição, esse facto não é muito importante, pois se existirem trocas comerciais entre elas, essas trocas são realizadas sempre de igual para igual, sem que existam quaisquer tipo de pressões entre as empresas.

No caso de empresas que operam apenas no sector da distribuição, duas situações podem ocorrer:

- as empresas operam em mais do que um mercado. Neste caso pode existir um acordo internacional entre duas empresas isto é, quando por exemplo uma grande empresa está representada num determinado mercado apenas na área da distribuição e escolhe para seu fornecedor uma refinaria - local ou não - que esteja em posição de desvantagem num outro mercado em que a primeira esteja em posição concorrencial mais forte.

Dessa forma as empresas fornecem-se mutuamente em mercados diferentes, anulando parte das vantagens concorrenciais que possam ter entre si.

- Uma das empresas - a de distribuição, por exemplo - opera apenas num determinado mercado e por isso, poderá não ter qualquer tipo de poder negocial junto das refinarias. Neste caso, as refinarias poderão exercer uma posição de força, anulando assim qualquer tipo de argumento negocial por parte da empresa de distribuição.

Em qualquer das situações, o maior ou menor poder negocial dos clientes está directamente relacionado com as suas habilidades de negociação, o que evidentemente varia de mercado para mercado e de volumes e montantes envolvidos nas transacções.

#### **5.3.4 - Ameaça de produtos ou serviços substitutos**

A disponibilidade de substitutos para produtos ou serviços de uma indústria afecta directamente o poder das empresas dessa indústria, pois à medida que o número de substitutos e a facilidade de substituição aumentam, o poder das empresas para controlarem os preços e reduzirem o impacto da concorrência diminui.

Na indústria petrolífera, a intensidade da ameaça de substituição varia com o tipo de produto, sendo os mais susceptíveis o gasóleo, o fuelóleo e a gasolina.

No caso do gasóleo, quando existirem infraestruturas locais apropriadas, tanto a electricidade como gás natural encontram-se em excelente posição para substituírem as suas aplicações, nomeadamente no aquecimento doméstico e industrial.

Para o fuelóleo, o seu substituto por excelência é o gás natural, não só porque provoca menos danos ambientais, como pelo facto de o seu preço ser menos volátil. Note-se, a este propósito, que o Mar do Norte é uma excelente fonte de abastecimento para o continente europeu.

Por último, a gasolina. Os seus principais substitutos no futuro são o G.P.L. e a electricidade, ambos como fonte de energia para os automóveis. O G.P.L., começa a ser uma aposta das empresas petrolíferas devido ao seu preço final de venda e aos efeitos menos poluentes quando comparados com os da gasolina. Quanto á energia eléctrica, por ser não poluente, posiciona-se como uma forte concorrente para a gasolina, não só devido a preocupações ambientais, como também pelo interesse cada vez maior dos construtores automóveis em desenvolverem protótipos de carros eléctricos e estarem a iniciar a sua

comercialização em mercados mais restritivos, como é caso do mercado dos Estados Unidos da América.

### 5.3.5 - Ameaça de novos concorrentes

Este tipo de ameaça, traduz-se na possibilidade de novos concorrentes entrarem em determinado mercado com o mesmo tipo de produtos ou serviços já existentes, sendo o seu interesse tanto maior quanto:

- a actividade em vista estiver relacionada com as suas actividades actuais e por isso, possuir algumas ou todas as competencias requeridas
- quando essa actividade fôr suficientemente atractiva em termos de taxa de crescimento da indústria, volume de vendas, lucro unitário e sinergias<sup>41</sup> partilháveis
- quando o acesso a essa actividade não representa um custo de tal forma elevado que por esse facto se torne restritivo.

Contudo, a maior ou menor facilidade de entrada de novos concorrentes, está dependente da quantidade e tipo de barreiras criadas pela indústria, nomeadamente: elevados montantes de capital necessários para iniciar o negócio,

---

<sup>41</sup> Combinação de duas actividades, cujo exercício em comum as torna mais eficazes do que quando exercidas separadamente.



economias de escala, curva de aprendizagem, diferenciação dos produtos, acesso a canais de distribuição, políticas governamentais entre outras.

Se um novo concorrente entrar numa indústria, as empresas que a constituem na tentativa de manterem as suas quotas de mercado poderão adoptar dois tipos de resposta clássica: redução dos seus proveitos pela baixa dos preços de venda, e/ou aumento dos encargos em publicidade, força de vendas etc.

Na indústria da refinação, devido aos elevados custos que estão associados com a construção de uma refinaria, os potenciais novos concorrentes não constituem uma verdadeira ameaça. A este nível, quando as refinarias detêm substanciais forças internas associadas a várias oportunidades externas,<sup>42</sup> a penetração em novos mercados ou o desenvolvimento de outros, passa por estratégias de aquisição de outras já existentes, o que na prática não constitui uma verdadeira ameaça para as concorrentes, uma vez que não existe uma verdadeira disputa por quotas de mercado, mas sim a passagem da quota de uma empresa para outra.

No quadro seguinte estão evidenciadas as principais transacções efectuadas na Europa Comunitária entre 1985 e 1995

---

<sup>42</sup> STAHL, Michael J. e GRIGSBY, David W., *Strategic Management: Formulation and Implementation*, PWS-KENT 1992 Pag 42.

**Quadro 14 - Principais transações de empresas petrolíferas na Europa Comunitária entre 1985 e 1995**

Milhões de US\$					
Data	Alvo		Comprador		Valor
	Empresa	Nacionalidade	Empresa	Nacionalidade	
mai-87	Enichem	Itália	Montedison	Itália	7 652.7
nov-87	BP	Reino Unido	Kuwait Invest. Office	Reino Unido	1 951.7
dez-87	Britoil	Reino Unido	BP	Reino Unido	4 283.5
nov-90	Enimont	Itália	EN I	Itália	3 795.2
mai-91	Occidental N-Sea	Reino Unido	Elf Enterprise	Reino Unido	1 480.9
out-91	Ultramar	Reino Unido	Lasmo	Reino Unido	2 079.7
mai-93	Elf Aquitaine	França	Investidores privados	~	4 383.3
fev-94	Repsol	Espanha	Investidores privados	~	1 609.9
mar-94	OK Petroleum	Suécia	Corral Petroleum	Suécia	1 200.0

Fonte: Petroleum Economist, Dezembro de 1995

De uma forma geral os combustíveis são os produtos com maior peso no volume de vendas das petrolíferas e, por isso mesmo, os canais de distribuição cada vez mais são controlados por estas, quer através de propriedade directa com exploração directa, subcontratação ou exploração à consignação ou ainda através de contratos de utilização de marca.

Conforme já referido anteriormente, a diferenciação dos produtos petrolíferos é mínima, podendo acontecer apenas pela aplicação de aditivos para

melhorarem o rendimento dos motores e tornarem menos intenso o cheiro resultante da combustão.

Quanto às políticas governamentais é sabido que o sector das energia é estratégico para todos os governos, e por isso a sua gestão é extremamente rigorosa, não só através de legislação nacional como ainda comunitária no caso da União Europeia.

#### **5.4 - Resposta das refinarias - a integração vertical**

A resposta de muitas das grandes refinarias às alterações ocorridas na cena petrolífera internacional após a década de 70 - com todos os custos, incertezas e exigências - passou pela sua integração vertical em companhias petrolíferas.

Estas companhias não só operam em mercados internacionais - o que lhes permite compensar possíveis perdas num determinado mercado - como ainda desenvolvem as suas actividades a montante e a jusante.

## 6 - A DISTRIBUIÇÃO<sup>43</sup>

### 6.1 - Abordagem teórica

A comercialização de bens ou serviços constitui uma actividade fundamental em qualquer economia. O sistema comercial constituído por uma variedade de agentes económicos interligados entre si estabelece a ponte entre o sector produtivo e os mercados consumidores.

De entre as funções executadas pelo sistema comercial, é através da função distribuição que os produtos são entregues no local certo, em quantidades suficientes, com as características pretendidas, no momento certo e com os serviços necessários à sua venda, consumo e, nalguns casos, manutenção (Lendrevie J. e Lindon D., 1993). É assim um factor de imagem e por muitas vezes ser selectiva pode ter a necessidade de ser especializada.

Ou seja, é através da distribuição que o consumidor tem acesso aos produtos ou serviços. Se esse acesso ocorrer nas condições pretendidas pelo consumidor em termos de local, quantidade e tempo, pode dizer-se que a distribuição cria três tipos de utilidade:

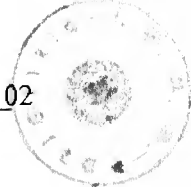
---

<sup>43</sup> A distribuição é uma das variáveis do *marketing mix*. Para alguns autores o *marketing mix* é composto por quatro variáveis: preço, produto, distribuição e comunicação, ou por cinco variáveis segundo outros, juntando o posicionamento às quatro anteriores.

- **de tempo**, quando o produto é colocado à disposição do consumidor na altura em que ele necessita;
- **de lugar**, sempre que pela existência de pontos de venda espaçados geograficamente, estejam suficientemente próximos dos consumidores para a eles terem acesso;
- **de posse**, com a entrega do produto e eventual mudança de propriedade do mesmo.

Sendo os mercados cada vez mais globalizados, a concorrência cada vez mais agressiva com os concorrentes a quererem aproximar-se mais uns dos outros ou mesmo a superarem-se, com produtos cada vez mais semelhantes, com preços aproximados para produtos com as mesmas características e com a comunicação a deixar os consumidores confusos e com dificuldades de escolha, é à distribuição que cabe o papel de diferenciar os produtos ao colocá-los junto dos consumidores na hora certa, no local exato e nas quantidades pretendidas.

Tradicionalmente, para as empresas, a distribuição dos produtos era a continuação das vendas, sendo as actividades executadas pelo departamento de distribuição vistas como funções reactivas de outros departamentos. Com a necessidade de as empresas se adaptarem a um mercado cada vez mais concorrencial e de serem geridas com base em planos estratégicos, o sistema



tradicional tem vindo a ser progressivamente alterado e substituído pelo *Marketing Concept*.<sup>44</sup>

A escolha e implementação de um sistema de distribuição apresenta para a empresa alguma complexidade, necessitando por isso especialização na gestão das suas funções, que requerem decisões complexas sobre assuntos variados e que vão desde o planeamento do próprio sistema, ao funcionamento e manutenção dos fluxos que por ele correm, até à solução de anomalias decorrentes da sua utilização e podem ser agrupadas do seguinte modo:

- projecto e seleção dos canais de distribuição que é uma tarefa que implica determinar a forma básica que a empresa opta para distribuir os seus produtos. Nesta fase são tomadas as decisões fundamentais em que se apoiará todo o sistema de distribuição a implementar, sendo vitais as noções de planeamento e a postura do gestor face ao mercado e suas evoluções;
- localização e dimensão dos pontos de venda, que é uma fase em que é necessário o conhecimento dos sistemas de distribuição existentes no mercado, quais os praticados pela concorrência, assim como o acesso a dados do mercado;

---

<sup>44</sup> O *marketing concept* é uma filosofia orientada para identificar as necessidades dos consumidores e mobilizar os recursos das empresas para os servir selectivamente.

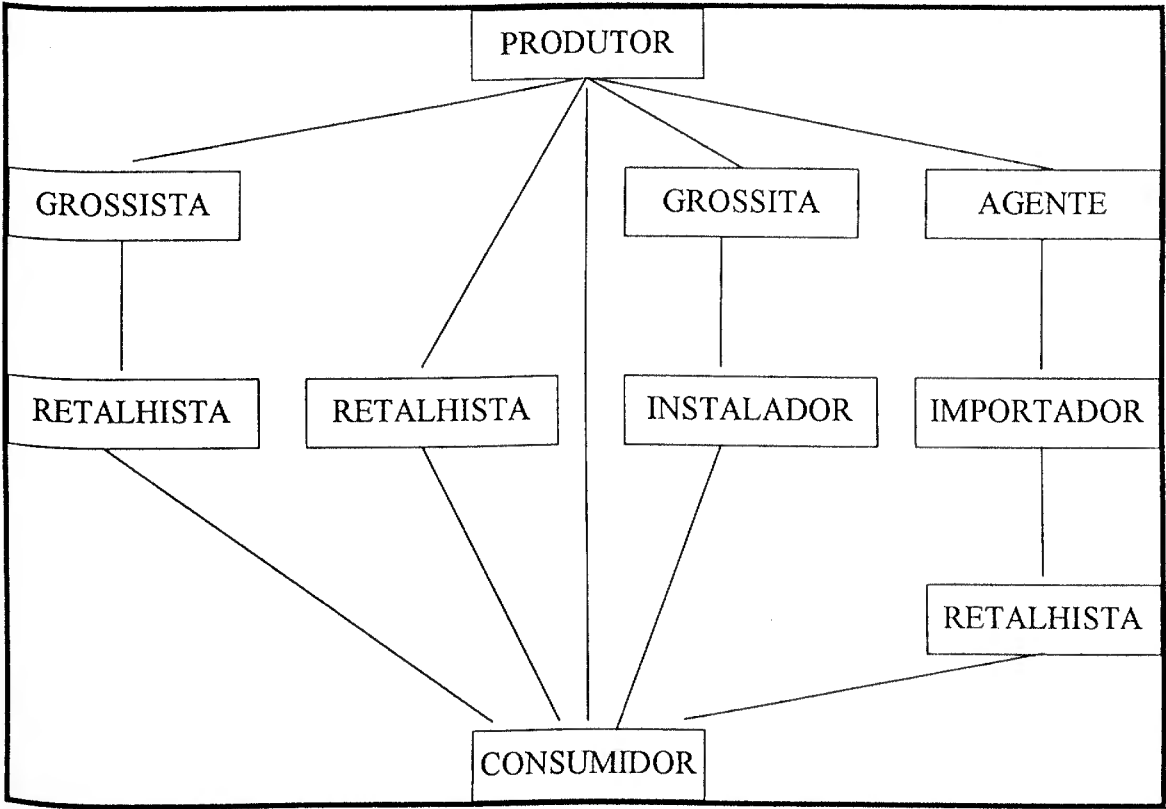
- logística da distribuição ou distribuição física que inclui as actividades de transporte, armazenagem, recepção dos pedidos, controlo das existências, embalagem, expedição e entrega dos produtos,
- gestão das relações internas dos canais de distribuição que implica estabelecer ou melhorar as relações de cooperação, evitando ou solucionando os conflitos surgidos aos vários níveis dos canais de distribuição.

As funções de distribuição, independentemente de realizadas por intermediários ou pelos próprios produtores, podem ser divididas em dois grandes tipos: a distribuição física e os serviços. Quando decompostas, as funções de distribuição podem fazer evidenciar a questão central da distribuição: saber qual o agente económico que está em melhores condições para as assegurar, se o produtor, se o armazenista, se os prestadores de serviços, se os retalhistas, se os consumidores.

6.1.1. - Os circuitos de distribuição

Um circuito de distribuição é o percurso que um produto ou serviço tem que percorrer desde a sua produção ao consumo, apresentando a figura seguinte alguns exemplos possíveis.

Figura 8 - Exemplos de circuitos de distribuição



Fonte: Mercator ( 1993 )



A sua profundidade mede-se pelo número de níveis de intermediários que o constituem. No caso concreto dos produtos petrolíferos - gasolina e diesel - diferentes níveis podem ocorrer:

Produtor-----> Consumidor

É o caso da venda de diesel às companhias de caminhos de ferro

Produtor-----> Prestador de Serviços-----> Retalhistas-----> Consumidor

O prestador de serviços aqui é um transportador como por exemplo a empresa J Barroso.

Produtor-----> Grossista-----> Retalhistas-----> Consumidor

É o caso da distribuição para as regiões autónomas da Madeira e dos Açores.

A avaliação e escolha de um circuito de distribuição deve ser efectuada a partir de duas etapas: análise das funções de distribuição para cada produto ou gama de produtos e determinação das escolhas possíveis tendo em atenção as limitações.

A análise das funções de distribuição depende dos objectivos e estratégia de marketing do produtor, das características, dimensão e natureza do mercado e

das características do produto ( peso, dimensão, valor unitário etc ). As limitações podem ser de três tipos: legais - para produtos cujos circuitos são obrigatórios - financeiras - quanto menos meios financeiros uma empresa dispõe, maior é a tendência para a subcontratação - limitações provocadas pelos circuitos já existentes - quando uma empresa está dependente dos circuitos existentes e das suas formas de actuação ( prazos de recebimento/pagamento, margens, etc ).

### 6.1.2.- Remuneração da distribuição

Para desenvolverem as suas actividades, os distribuidores necessitam de gerar fundos que remunerem o capital investido e que cubram os custos inerentes à actividade: custos da distribuição física - armazéns, transporte, manutenção - custos da área comercial - equipa de vendas, publicidade, promoção, serviço pós venda etc - custos da área financeira - stocks, capital investido, sendo a margem bruta quem garante esses fundos ao distribuidor.

### 6.1.3.- A política de marketing dos distribuidores: o *retailing* « mix »

Tal como acontece com o produtores, também o *retailing* « mix » pode ser dividido em quatro variáveis: política de produto - de sortido, de marcas - política de preços - margens, promoções - política de distribuição - localização dos

pontos de venda, métodos de venda - política de comunicação - externa (publicidade, relações públicas etc ).

- **Política de sortido** - A política de sortido deve ser analisada sobre duas dimensões: largura e profundidade. A largura é função do número de famílias que a constituem. A profundidade corresponde ao número médio de referências por cada família.
- **Política de marcas** - Os distribuidores podem ter dois tipos de políticas de marcas: monomarca - como é o caso da distribuição de combustíveis - e multimarca - quando vendem diversas marcas e eventualmente também marcas próprias.
- **Política de preços** - O preço é a variável mais preocupante para os distribuidores multimarca, podendo ser utilizadas duas estratégias de preços: desnatação e penetração. A desnatação é uma forma de explorar as diferenças de elasticidade de preço no segmento de mercado. No início, apresenta-se um preço elevado ao segmento cuja procura tem mais ausência de elasticidade e depois, penetra-se progressivamente nos outros segmentos reduzindo o preço. A penetração aplica-se quando a elasticidade ao preço for muito elevada. Fixa-se um preço baixo para um novo produto na esperança de se venderem grandes quantidades

e dessa forma se conseguir conquistar grande parte da quota de mercado.

- **Política de localização** - Para se ter sucesso na distribuição, a localização dos pontos de venda é uma variável extremamente importante, o que implica um estudo da zona de implantação no que diz respeito ao seu potencial de atracção e intensidade concorrencial, devendo ser tido também em conta o acesso para os potenciais clientes/compradores/consumidores<sup>45</sup>
- **Política de comunicação** - Esta variável desenvolve-se em torno de três objectivos: construir e promover a imagem da marca, criação de tráfego ( clientes ), aumento da compra média por cliente.

## 6.2. - A distribuição dos produtos petrolíferos

Uma operação de distribuição típica envolve, em princípio, o primeiro frete desde a refinaria até ao local de armazenamento, seguida da distribuição para o cliente final ou para a estação de serviço.

---

<sup>45</sup> É necessário fazer a distinção entre cliente, comprador e consumidor. O cliente é quem escolhe. O comprador é quem compra. O consumidor é quem consome. Naturalmente que uma pessoa pode reunir as três características.

### 6.2.1. - Definição de canais<sup>46</sup>

As operações de retalho dizem respeito principalmente à venda de gasolina e diesel através das estações de serviço e representam, em média, 40% do volume de vendas de uma empresa integrada.<sup>47</sup>

Mais de 90% da gasolina vendida na Europa Ocidental é efectuada através da rede de retalho. Quanto ao diesel, só recentemente entrou na rede de retalho porque os seus maiores consumidores compravam-no em grandes quantidades estando reservado quase e só para combustível de camionetes e comboios. Porém nos últimos anos essa tendência tem vindo a inverter-se de forma significativa, devido principalmente a dois factores: aumento do número de automóveis ligeiros a diesel e oferecimento por parte das empresas petrolíferas de condições vantajosas ( modalidades de pagamento, cartões de frota etc ) para as empresas de camionagem com o intuito de estas utilizarem as suas redes de retalho.

Actualmente, a rede de retalho da Europa Comunitária está a atravessar uma fase de reestruturação, que se manifesta pelo encerramento de alguns postos - geralmente os mais pequenos - e a reconversão de outros em áreas de serviço. Dessa forma as companhias tentam compensar a diminuição das margens de refinação, variando o « layout » e configuração das estações de serviço

---

<sup>46</sup> Canais de distribuição são todas as estruturas compostas por organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponíveis para uso ou consumo.

<sup>47</sup> Uma empresa integrada refina crude e vende produtos petrolíferos.

consideravelmente de país para país. Por exemplo na Alemanha, a grande maioria dispõe não só de bombas de gasolina e diesel, mas também de mecânicos que prestam serviços de mudança de óleo.

O quadro seguinte mostra a evolução da rede de retalho na Europa Comunitária desde 1980 a 1995

**Quadro 15 - Evolução do número de estações de serviço na Europa Comunitária de 1980 a 1995**

	1980	1985	1989	1990	1991	1992	1995
Alemanha	27 380	19 698	19 813	19 351	18 898	18 918	16 950
Austria	4 651	4 085	4 021	3 935	3 914	3 821	3 812
Bélgica	9 200	7 320	6 528	6 273	6 010	5 693	4 990
Dinamarca	3 650	3 500	3 154	3 031	2 930	2 858	2 558
Espanha	5 100	5 175	5 265	5 265	5 661	5 812	6 020
Finlândia	1 967	1 976	1 937	1 986	1 988	1 915	2 627
França	43 800	32 000	26 200	24 300	22 600	20 735	18 666
Grécia	6 700	6 823	6 388	6 490	6 413	6 512	6 241
Holanda	10 800	8 100	6 894	6 287	6 007	5 789	3 930
Irlanda	3 955	3 428	3 197	3 050	2 976	2 765	2 413
Itália	38 200	36 400	33 300	31 350	30 400	29 900	29 331
Luxamburg	500	475	420	439	437	435	297
Portugal	1 900	1 900	1 812	1 829	1 845	1 828	2 311
R.Unido	26 300	21 140	19 756	19 465	19 249	18 549	17 656
Suécia	5 200	4 363	4 204	4 066	3 975	3 818	3 636
Total							
Euro 15	189 303	156 383	142 889	137 117	133 303	129 348	121 438

Fonte: E.C.G e Distribution Petroliere Sur Le Continent Europeen en 1995

Conforme se pode constatar, em países como a Alemanha ou a França, a redução dos pontos de venda foi enorme, enquanto que noutros países como Portugal ou Espanha a tendência foi de aumento, mas devido à protecção dos mercados durante muitos anos.

De qualquer forma a redução global no retalho comunitário foi de 67.865 pontos de venda a uma taxa média anual composta de 3% para o período compreendido entre os anos de 1980 e 1995.

Outro tipo de distribuição para produtos petrolíferos é a distribuição industrial. Neste tipo de distribuição, os produtos petrolíferos considerados são o gasóleo para aquecimento e o fuelóleo. Este último produto é o mais vendido através deste canal, e normalmente é transacionado tendo por base contratos de longo prazo, sendo as suas entregas realizadas pelas refinarias directamente aos clientes industriais.

#### **6.2.2. - Margem bruta**

A margem bruta para os produtos petrolíferos corresponde à diferença entre o preço de venda ( sem impostos ) e o custo dos produtos à saída da

refinaria, custos esses que correspondem à média da cotação CIF<sup>48</sup> do Platt's para o produto na área em questão

Esta margem é útil como indicador para o meio ambiente em que as companhias operam, pois indica o dinheiro disponível para cobrir os custos de distribuição ao ponto de venda, o custo das vendas e a rentabilidade dos activos utilizados.

### 6.2.3. - Custos de distribuição

Os custos operacionais da distribuição dividem-se essencialmente em cinco elementos principais: primeiro frete, armazenamento, distribuição, retalho e despesas gerais. Com excepção dos custos relacionados com o retalho - que têm a ver apenas com operações próprias -, todas as outras operações de distribuição envolvem custos de outras áreas funcionais.

- **Primeiro frete** - O primeiro frete corresponde ao custo de transporte do produto desde a sua saída da refinaria até aos terminais de distribuição. Contudo, de uma maneira geral, as refinarias dispõem de retalho próprio - estações de serviço - não se verificando nesse caso o custo do primeiro frete.

Existem quatro diferentes formas de transportar os produtos para os terminais de distribuição: oleoduto, transporte ferroviário,

---

<sup>48</sup> CIF são as iniciais de cost insurance freight, que significa que no custo de venda dos produtos já está reflectido o custo do seguro da viagem.



batelão ( via fluvial ), navios ( via marítima ). O uso de umas ou de outras varia de país para país, de acordo com vários factores (incluindo o geográfico) . Na Alemanha por exemplo devido à rede fluvial, o batelão é o meio mais utilizado. Em França, o uso de oleoduto é o mais comum, enquanto que no Reino Unido existe uma conjugação de oleoduto, combóio e navios.

- **Armazenamento** - Os custos incorridos no armazenamento estão relacionados com a recepção dos produtos do primeiro frete, o seu armazenamento e posterior preparação para distribuição no cliente final ou estação de serviço. Na grande maioria dos casos, as entregas são efectuadas por via rodoviária, embora também possam ser efectuadas por combóio, pequenos oledutos ou batelão.
- **Retalho** - Na grande maioria dos países, o grosso do retalho é realizado em estações de serviço propriedade das companhias petrolíferas. Paralelamente, as companhias também são fornecedoras de vendedores privados que utilizam a marca da companhia, celebrando normalmente contratos de longo prazo.

Os custos das estações de serviço incluem salários, manutenção, seguros, impostos, comunicação etc. De todos, o mais importante é o dos salários e por isso actualmente muitas das estações de

serviço são *self service*. A Alemanha e a Finlândia por exemplo são países em que mais de 90% das suas estações de serviço são *self service*.

Quadro 16 - Evolução da percentagem das estações de serviço self service na Europa Comunitária entre 1985 e 1995

	1985	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1995
Alemanha	77.30%	nd	nd	87.8%	88.0%	89.0%	91.2%	nd
Austria	2.90%	31.0%	32.0%	35.0%	36.0%	42.0%	45.0%	49.7%
Bélgica	2.5%	30.0%	33.0%	35.0%	36.0%	40.0%	37.6%	44.0%
Dinamarca	88.0%	93.0%	93.0%	95.0%	95.0%	96.0%	95.8%	100%
Espanha	3.0%	5.0%	5.0%	5.0%	6.0%	6.5%	15.8%	23.7%
Finlândia	91.0%	93.0%	93.0%	97.0%	95.0%	97.0%	98.1%	97.6%
França	2.5%	29.0%	33.0%	37.0%	39.0%	44.0%	48.0%	55.8%
Grécia	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	2.0%	2.2%	2.8%
Holanda	25.0%	27.0%	29.0%	29.0%	32.0%	35.0%	37.5%	55.9%
Irlanda	6.0%	7.0%	7.0%	7.0%	8.0%	8.5%	8.6%	10.7%
Itália*	3.0%	2.0%	3.0%	3.0%	3.0%	16.6%	18.6%	nd
Luxamburg	nd	nd	nd	nd	88.0%	88.0%	89.2%	95.6%
Portugal	2.0%	3.0%	3.0%	4.0%	4.0%	6.0%	67.0%	10.0%
R.Unido	39.0%	45.0%	50.0%	55.0%	57.0%	62.0%	66.0%	73.0%
Suécia	94.0%	94.0%	95.0%	97.0%	97.0%	97.0%	97.5%	98.3%

\*As estações self service não têm significado em Itália. As percentagens apresentadas são de pré pagamento

Fonte:E.C.G e Distribution Petroliere Sur Le Continent Europeen en 1995

Estes pontos de vendas têm tendência a serem cada vez maiores e com grandes volumes de vendas. Embora o seu negócio sejam os



combustíveis, oferecem outro tipo de produtos aos clientes (tabaco, jornais etc.) .

Uma outra tendência que se tem verificado na Europa é o meio de pagamento. Seguindo o exemplo norte americano, o crédito, o débito directo e os cartões de desconto das companhias, estão a impôr-se cada vez mais como formas de pagamento.

- **Despesas Gerais** - Estes custos incluem despesas gerais, administrativas, de marketing e vendas e são incorridos antes e depois dos custos directos das quatro operações funcionais descritas atrás. Alguns deles estão relacionados com a área operativa e de serviços como a gestão , impostos, planeamento, sistemas de informação etc.

#### 6.2.4. - Margem líquida

A margem líquida indica a rendibilidade do produto em cada canal, e caracteriza-se pela diferença entre a margem bruta e os custos operacionais de cada canal.

Os quadros seguintes apresentam as margens líquidas para a gasolina e o diesel na Europa Comunitária no período 1987 - 1993.

Quadro 17 - Margens de distribuição ponderadas da Gasolina com e sem chumbo na Europa Comunitária entre 1987 e 1993

	ECU/ton						
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Alemanha	90.40	90.50	101.90	100.70	106.80	111.50	113.90
Austria	nd	nd	nd	203.50	202.30	197.30	nd
Bélgica	114.70	120.90	117.10	122.60	140.50	147.50	147.40
Dinamarca	132.80	117.20	126.60	126.10	147.40	158.60	159.10
Espanha	103.10	116.20	105.90	115.30	125.20	131.40	130.00
Finlândia	nd	nd	nd	299.20	271.00	163.90	nd
França	74.70	71.00	67.80	59.70	70.50	82.40	78.50
Grécia	48.20	55.00	75.20	78.10	53.60	105.60	93.30
Holanda	117.60	118.20	131.20	130.40	123.80	152.70	150.30
Irlanda	153.70	153.60	144.40	146.60	174.70	191.30	182.20
Itália	95.80	114.10	118.30	123.80	131.20	148.60	133.10
Luxemburgo	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Portugal	118.80	161.60	158.60	116.70	118.10	120.70	119.10
R.Unido	106.40	110.70	113.60	111.90	127.90	127.40	115.50
Suécia	nd	nd	nd	197.30	204.20	199.20	nd
Média Euro 15	95.00	100.70	103.50	102.70	119.00	123.20	116.60

Fonte: E.C.G. ( 1994 )

## Quadro 18 - Margens de distribuição do diesel na Europa Comunitária entre 1987 e 1993

	ECU/ton						
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
<b>Alemanha</b>	82.00	77.00	77.00	91.00	96.00	92.00	97.00
<b>Austria</b>	nd	nd	nd	150.00	146.00	144.00	nd
<b>Bélgica</b>	91.00	90.00	86.00	95.00	125.00	126.00	126.00
<b>Dinamarca</b>	120.00	117.00	120.00	124.00	138.00	143.00	172.00
<b>Espanha</b>	84.00	95.00	92.00	99.00	120.00	109.00	111.00
<b>Finlândia</b>	nd	nd	nd	221.00	209.00	184.00	nd
<b>França</b>	88.00	84.00	67.00	71.00	75.00	79.00	76.00
<b>Grécia</b>	15.00	32.00	38.00	43.00	59.00	77.00	63.00
<b>Holanda</b>	92.00	88.00	88.00	94.00	99.00	112.00	116.00
<b>Irlanda</b>	165.00	159.00	151.00	155.00	184.00	186.00	175.00
<b>Itália</b>	89.00	90.00	80.00	90.00	99.00	101.00	92.00
<b>Luxemburgo</b>	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>Portugal</b>	87.00	129.00	111.00	99.00	116.00	109.00	107.00
<b>R.Unido</b>	98.00	107.00	101.00	111.00	118.00	119.00	108.00
<b>Suécia</b>	nd	nd	nd	282.00	294.00	275.00	nd
<b>Média Euro 15</b>	87.30	89.90	83.20	90.50	99.90	99.90	102.50

Fonte: E.C.G. ( 1994 )

Como se pode verificar a França a Grécia a Alemanha são quem apresenta as mais baixas margens, o que demonstra a grande competitividade destes mercados, devido principalmente a um novo tipo de operadores surgidos recentemente no retalho dos produtos petrolíferos : os hipermercados.

O número de hipermercados que montam e exploram as suas próprias gasoleneiras tem tido um forte crescimento nos últimos anos na Europa comunitária. Presentemente detêm uma quota de cerca de 14.8% das vendas de todo o combustível da União Europeia, contando apenas com 4.8% do número total de pontos de vendas. No entanto existem países como a França e o Reino Unido, em que os hipermercados representam respectivamente cerca de 50 e 22.3% do mercado dos combustíveis e com tendência para aumentar enquanto que noutros como é o caso de Portugal apenas em 1995 apareceu o primeiro ponto de venda com estas características.

O sucesso dos hipermercados passa por uma estratégia de baixo preço por eles praticado, porque o seu principal objectivo não é o de ganhar dinheiro com os combustíveis, mas dessa forma atrair clientes para aquele que é o seu verdadeiro negócio.

## 7 - AS EMPRESAS MULTINACIONAIS

### 7.1 - O que é uma empresa multinacional?

Uma empresa multinacional pode ser definida como uma empresa que possui ou controla meios de produção ou de prestação de serviços em mais do que um país. Ou seja uma empresa multinacional não é apenas uma empresa que efectua trocas internacionais através da exportação dos seus produtos ou licenciamento da sua produção, mas que efectivamente detém ( na totalidade ou em parte ) ou controla os meios de produção noutros países que não os países de origem.

Esta posse de meios de produção pode ser conseguida de duas formas: a) aquisição de empresas nos países de destino e b) investimento directo em novas instalações e/ou equipamento.

Algumas das empresas multinacionais estão verticalmente integradas com diferentes estádios do mesmo processo produtivo realizados em diferentes países ( ex: B.P. ). Outras estão integradas horizontalmente realizando as mesmas operações básicas de produção em cada um dos países em que operam.

## 7.2 - Diferenças entre as empresas multinacionais e as congéneres domésticas

As empresas multinacionais diferem das suas congéneres domésticas em vários aspectos dos quais se destacam os seguintes:

### 1. Exposição aos riscos internacionais

- risco da taxa de câmbio;
- risco de instabilidade política;
- risco de dupla tributação dos lucros;
- alteração dos standards técnicos.

### 2. Grande potencial de conflitos que podem resultar de:

- diferentes identidades de accionistas, empregados, clientes e fornecedores;
- divergências entre as empresas multinacionais e os governos dos países hospedeiros;
- diferentes legislações.

### 3. Diferenças culturais principalmente entre as multinacionais e os seus diferentes accionistas.



### 7.3 - Porque razão as empresas se tornam multinacionais?

As multinacionais são empresas de natureza extremamente heterogénea. A maior parte são grandes empresas, embora existam também empresas médias com operações fora do seu país de origem. Esta heterogeneidade faz com que seja difícil indicar as razões pelas quais as empresas se multinacionalizam. Contudo existem algumas razões de consenso entre os estudiosos sobre a principal motivação para o desenvolvimento de uma actividade multinacional: o aumento ou maior segurança dos lucros a longo prazo, ou seja, pretende-se o aumento dos lucros ou a diminuição dos custos.

Uma das formas de identificar estes dois motivos é a de classificar as multinacionais em empresas que adoptam estratégias orientadas pelos custos e empresas que adotam estratégias orientadas para o mercado.

- Empresas com estratégias orientadas pelos custos, são aquelas que internacionalizam as suas operações através de integração vertical, isto é, fazem uma integração a montante na busca de mais baratas e mais seguras matérias primas para os seus processo produtivos. As empresas petrolíferas como a Exxon, a B.P. e Shell são dos primeiros exemplos deste tipo de abordagem com a finalidade de controlarem

estratégicamente as matérias primas ( poços de petróleo ). Mais recentemente algumas empresas fizeram uma integração a jusante, com a instalação de aparelhos produtivos noutros países, nomeadamente no S.E. asiático de forma a poderem beneficiar de mão de obra abundante, especializada e barata.

- Empresas orientadas para o mercado, são aquelas em que a primeira motivação são os novos mercados e o aumento do volume de vendas, isto é, em que a internacionalização é realizada de forma horizontal para novos mercados geográficos e aonde as empresas vão passando gradualmente da exportação ( ou licenciamento ) para uma rede de vendas e por fim para a construção de instalações produtivas.

Uma outra razão mais subtil de as empresas se tornarem multinacionais tem a ver com a extensão do ciclo de vida dos seus produtos. A base desta tese relaciona-se com o facto de os produtos terem um ciclo de vida económico finito que passa por quatro fases:

- a) introdução em que o produto é lento a conquistar os consumidores que não estão familiarizados com esse produto, o que faz com que muitos desses produtos não tenham sucesso. Contudo para alguns produtos as vendas vão aumentando gradualmente até se alcançar uma nova fase;

- b) fase do crescimento em que o produto é percebido como bom por parte do mercado, o que faz com que aumente gradualmente as vendas. Contudo este crescimento não é infinito já que as vendas se vão estabilizando, deixando de ser vendas pela primeira vez, para passarem a ser vendas de substituição, o que dá origem a uma nova fase;
- c) a maturidade em que o produto se torna standardizado e a concorrência muito intensa.
- d) Finalmente, ou porque aparece um novo produto substituto ou porque o produto deixou de agradar aos consumidores, entra-se na fase do declínio com as vendas a diminuírem rapidamente.

A ligação que se pode estabelecer entre o ciclo de vida dos produtos e as empresas multinacionais, relaciona-se com a globalização das economias e dos gostos dos consumidores, o que faz com que o mesmo produto possa estar em diferentes fases do seu ciclo de vida em diferentes mercados e logo em diferentes países.

#### 7.4 - Quais os limites para as empresas exportarem ou fazerem investimento directo ?

Existem razões de natureza económica e de gestão que necessariamente influenciam a decisão entre a simples exportação e o investimento directo, e que serão abordadas consoante se tratem de empresas com estratégias orientadas para o mercado e de estratégias orientadas pelos custos.

- Empresas orientadas para o mercado. Ao exportar a empresa pode concentrar a sua produção numa única fábrica no seu país de origem, desfrutando de vantagens relacionadas com custos de produção mais baixos - economias de escala - ao mesmo tempo que evita os custos de gestão de uma outra unidade produtiva. Contudo se a empresa produzir em mais do que um país pode evitar os custos relacionados com o transporte das mercadorias e com os direitos aduaneiros. Assim sendo e mantendo tudo o mais constante, quanto maiores forem as economias de escala e os custos de gestão de uma nova unidade fabril maior será a vantagem de se exportar. Inversamente, quanto menores forem as economias de escala e maiores os custos de transporte e os direitos aduaneiros maiores as vantagens de se investir noutros países.

- Empresas orientadas pelos custos. Além dos custos de transporte e aduaneiros, assume-se que outros custos operacionais relacionados com a produção noutro país são mais baixos, como por exemplo custos de pessoal, de matérias primas, fiscais etc. Assim sendo e mantendo tudo o mais constante, quanto menores forem os outros custos operacionais marginais relativos à produção noutro país, menor é a vantagem em se exportar e por conseguinte maior a vantagem em se produzir noutro país.

### 7.5 - Localização e internacionalização

As explicações apontadas até agora para a internacionalização das empresas são explicações apenas parciais, pois não explicam porquê as empresas com estratégias orientadas pelos custos fazem integrações a montante e não se limitam a importar de produtores independentes e com custos mais baixos as matérias primas de que necessitam, enquanto as empresas com estratégias orientadas pelo mercado em vez de fazerem investimentos noutros países não se limitam a conceder licenciamentos a outras empresas nesses mesmos países. A explicação está na localização - porque é que um bem é produzido em dois ou mais países em vez de apenas um - e na internacionalização - porquê a produção em diferentes países é realizada pela mesma empresa e não por diferentes empresas.

Dunning ( 1981, 1993 )<sup>49</sup> refere que a realidade empírica confirma que as empresas apenas têm interesse em realizar investimento directo no estrangeiro quando as seguintes condições forem satisfeitas:

- as empresas detenham uma vantagem específica sobre as empresas dos países hospedeiros - activos internos à empresa como por exemplo estrutura organizativa, capital humano, recursos financeiros, dimensão e mercado;
- Quando estas vantagens forem melhor exploradas pela empresa do que através da venda a outras empresas, isto é, devido às imperfeições de mercado - incerteza - as empresas decidem internacionalizar as suas vantagens específicas através de integração - vertical ou horizontal - o que reduz os custos das transações quando existe incerteza;
- Quando é mais vantajoso explorar estas vantagens noutros países do que no país de origem, isto é, quando existem específicos factores de localização que favorecem a produção noutros países como por exemplo factores políticos e económicos especiais, atractividade de mercado em termos de dimensão, consumidores com necessidades físicas e culturais semelhantes etc.

---

<sup>49</sup> Dunning, J. H. ( 1993 ) Multinational enterprises and the global economy, Addison-Wesley

## 7.6 - Custos e benefícios das multinacionais

A existência de empresas multinacionais em países hospedeiros traz vantagens e inconvenientes para esses países, devendo o balanço económico das relações custo/benefício ser analisado com base nos quatro ítems seguintes.

- **Transferência de tecnologia.** As empresas dos países hospedeiros beneficiam com a transferência de tecnologia que está associada à actividade das empresas multinacionais, sendo tanto maior esse benefício quanto maiores forem as relações entre as empresas multinacionais e as empresas locais, nomeadamente fornecedores e distribuidores. Existem no entanto limitações à transferência de tecnologia, que se prendem com o facto de algumas multinacionais, nomeadamente Japonesas e Norte Americanas preferirem fornecedores dos seus países de origem em vez de fornecedores locais como forma de evitarem a difusão de uma vantagem competitiva que detêm sobre os seus concorrentes e que muitas vezes é a causa da sua internacionalização.
- **Balança de pagamentos.** O impacto positivo de uma multinacional na balança de pagamentos de um determinado país, depende em primeiro lugar da origem dos capitais associados ao investimento. Isto é, é necessário saber se os capitais têm origem no país das empresas

multinacionais - *inflow* - ou se têm origem local. Mesmo sendo capital “importado”, a balança de pagamentos pode ter um saldo negativo, pois as multinacionais quando investem noutra país fazem-no na convicção de que o valor actual dos *cash flows* que vão “repatriar” será superior ao valor do investimento que fizeram.

Pode acontecer também que empresas com estratégias orientadas para o mercado tentem “contornar” o pagamento de direitos aduaneiros através da importação de produtos semi acabados utilizando mão de obra barata para a montagem do produto final, o que pode causar um impacto negativo na conta corrente da balança de pagamentos causado pelo aumento das “repatriações” dos lucros das multinacionais aumentados pelo não pagamento de direitos aduaneiros.

- Emprego. Devido às taxas de desemprego existentes nos países, nomeadamente na Europa, compreende-se que os governos tentem atrair as multinacionais para os seus países com o intuito de serem criados novos postos de trabalho, sendo contudo a criação líquida de postos de trabalho dependente de dois factores:
  - A criação de trabalho directo depende da dimensão da subsidiária e da intensidade de capital ou trabalho associados com os processos produtivos;



- A criação de trabalho indirecto que está relacionada com a dependência de fornecedores locais e com o valor acrescentado relativo aos factores de produção locais.
- Estrutura industrial. Uma das vantagens específicas das empresas multinacionais é o seu poder e dimensão de mercado, o que muitas vezes choca com os concorrentes domésticos menos eficientes. Circunstancialmente, as multinacionais podem ter um efeito de travagem das economias dos países hospedeiros através do desaparecimento de sectores económicos críticos para o desenvolvimento e crescimento autosustentado dos países, traduzido pela dependência de países terceiros.

## 8 - ESTRATÉGIA RECENTE DAS « MAJORS » NOS SECTORES DA REFINAÇÃO E DA DISTRIBUIÇÃO

A presente secção desta dissertação pretende evidenciar como as «Majors» se têm posicionado - a estratégia ( onde ) e a táctica ( como ) - nos sectores da refinação e da distribuição da Europa Comunitária, face às alterações ocorridas nos últimos anos.

Pelas razões apontadas na introdução, o sector da refinação será analisado para os anos de 1993 e 1994 e o da distribuição, para os anos de 1991,1992 e 1995, este último apenas até Abril.

Das sete « Majors » apenas a AMOCO não foi estudada por não operar no mercado comunitário.

## **8.1. - British Petroleum**

### **8.1.1. - Apresentação**

A British Petroleum Company PLC - fundada em 1909 com o nome de Anglo Persian Oil Company, é um dos maiores grupos petrolíferos e petroquímicos internacionais, sendo uma das quatro companhias internacionais em termos de reservas de hidrocarbonetos. Está presente em todas as áreas da indústria petrolífera, nomeadamente a exploração, produção, transporte, trading e refinação de “*crude*” e gás natural, bem como na produção e distribuição de petróleo, petroquímicos e produtos derivados, sendo as áreas da refinação e marketing/distribuição asseguradas pela B.P. Oil que opera presentemente em 50 países.

### **8.1.2. - Propriedade e Organização**

A B.P. é uma empresa privada, sendo os seus maiores accionistas a Morgan Guaranty Company com 8.5% do capital, a KIO com 9.8% e a Prudential Corporation com 3.8%.

Em termos de organização, o grupo B.P. está dividido em quatro grandes áreas de negócio:

- B.P. Exploração que opera na exploração de gás e “*crude*”, no desenvolvimento , produção, transporte, marketing e distribuição de gás.
- B.P. Oil que opera no trading, fornecimento, transporte, refinação e marketing do petróleo.
- B.P. Química que opera na produção e venda de produtos petroquímicos e seus derivados.
- B.P. Nutrição que é líder mundial em alimentos para animais, «charcuteria» e produtos para casa e higiene pessoal.

### **8.1.3. - Refinação**

**8.1.3.1 - A estratégia** - Na Europa Comunitária, a B.P. possui refinarias em 6 países - Alemanha, Espanha, França, Holanda, Irlanda e Reino Unido.

**8.1.3.2. - A tática** - Em 1993 tinha uma capacidade de refinação de cerca de 987.000 barris/dia, detendo uma quota global no mercado europeu de cerca de

7.22%. Em 1994 a sua capacidade de refinação baixou para 955.000 barris/dia com uma quota de 7.07%.

Em termos de « upgrading » em 1993 tinha uma capacidade de 239.000 barris/dia, que lhe conferia um rácio de « upgrading »<sup>47</sup> de cerca de 24.21%. Em 1994 a capacidade de « upgrading » aumentou para 245.000 barris/dia e o seu rácio para 25.65%.

Presentemente, os objectivos tácticos da B.P. centram-se no aumento da capacidade de « upgrading » de algumas das suas refinarias.

#### **8.1.4. - Distribuição**

**8.1.4.1. - A estratégia** - Em 1991 a B.P. operava nos seguintes mercados: Alemanha, Austria, Bélgica, Espanha, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Luxemburgo, Portugal, R.Unido e Suécia.

Em 1992 operava na Alemanha, Austria, Bélgica, Espanha, França, Grécia, Holanda, Luxemburgo, Portugal, R.Unido e Suécia.

Em 1995 operava na Alemanha, Austria, Bélgica, Espanha, França, Grécia, Holanda, Luxemburgo, Portugal e R.Unido.

---

<sup>47</sup> O rácio de upgrading é dado pelo quociente entre a capacidade de upgrading e capacidade total de refinação.

**8.1.4.2. - A tática** - Em 1991 possuía 7.255 estações de serviço das quais 2.973 eram *self service*, ou seja 41% do total da sua rede. As suas quotas de mercado europeu eram respectivamente de 5.4% e 7.8% para o global dos pontos de venda e para as estações *self service*.

Em 1992, após ter vendido a sua rede da Irlanda à Statoil, a B.P. reduziu para 6.253 o número das suas estações de serviço e para 2.836 as estações *self service*, aumentando para 42.8% a percentagem de postos *self service*. A nível do mercado europeu, desceu para 5.1% no global dos postos e para 7.4 % no *self service*.

Em 1995, a sua percentagem no mercado Europeu de estações *self service* desceu para 6.5% e a global para 4.8% tendo no entanto subido para 45% a percentagem das suas estações *self service*.

Quadro 19 - Análise da Posição Competitiva de Refinação da B.P. em 1993 e 1994

Milhares barris/dia							
1993				1994			
País	Capacidade Refinação	Quota no País	% na sua Capacidade Europeia	Capacidade Refinação	Quota no País	% na sua Capacidade Europeia	
Alemanha	65	2.87%	6.59%	70	3.09%	7.33%	
Espanha	93	7.15%	9.42%	95	7.40%	9.95%	
França	188	10.16%	19.05%	190	10.21%	19.90%	
Holanda	446	36.23%	45.19%	399	33.70%	41.78%	
Irlanda	11	19.64%	1.11%	11	20.75%	1.15%	
Reino Unido	184	9.98%	18.64%	190	10.18%	19.90%	
Total na Europa	987	7.22%	100.00%	955	7.07%	100.00%	

Fonte :Datamonitor

Quadro 20 - Análise da Posição Competitiva de Upgrading da B.P. em 1993 e 1994

1993						1994									
País	Capacidade Upgrading (C.C.E.) *	Quota no País	% na sua Capacidade Europeia	Rácio de Upgrading da empresa	Rácio de Upgrading do país	Capacidade Upgrading (C.C.E.) *	Quota no País	% na sua Capacidade Europeia	Rácio de Upgrading da empresa	Rácio de Upgrading do país					
				(CCE/refinação)	(CCE/refinação)				(CCE/refinação)	(CCE/refinação)					
Alemanha	34	4.28%	14.23%	52.31%	35.60%	30	3.70%	12.24%	42.86%	35.76%					
Espanha	20	6.37%	8.37%	21.51%	24.14%	20	6.01%	8.16%	21.05%	25.95%					
França	57	12.26%	23.85%	30.32%	25.12%	56	12.20%	22.86%	29.47%	24.66%					
Holanda	78	27.76%	32.64%	17.49%	22.83%	82	28.77%	33.47%	20.55%	24.07%					
Irlanda	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%					
Reino Unido	50	7.22%	20.92%	27.17%	37.60%	57	8.04%	23.27%	30.00%	37.98%					
Total na Europa						239	6.04%	100.00%	24.21%	~	245	6.17%	100.00%	25.65%	~

\* C.C.E. : Unidades de Catalytic Cracker Equivalente

Fonte: Datamonitor



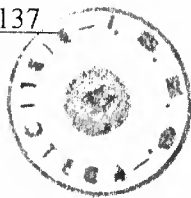
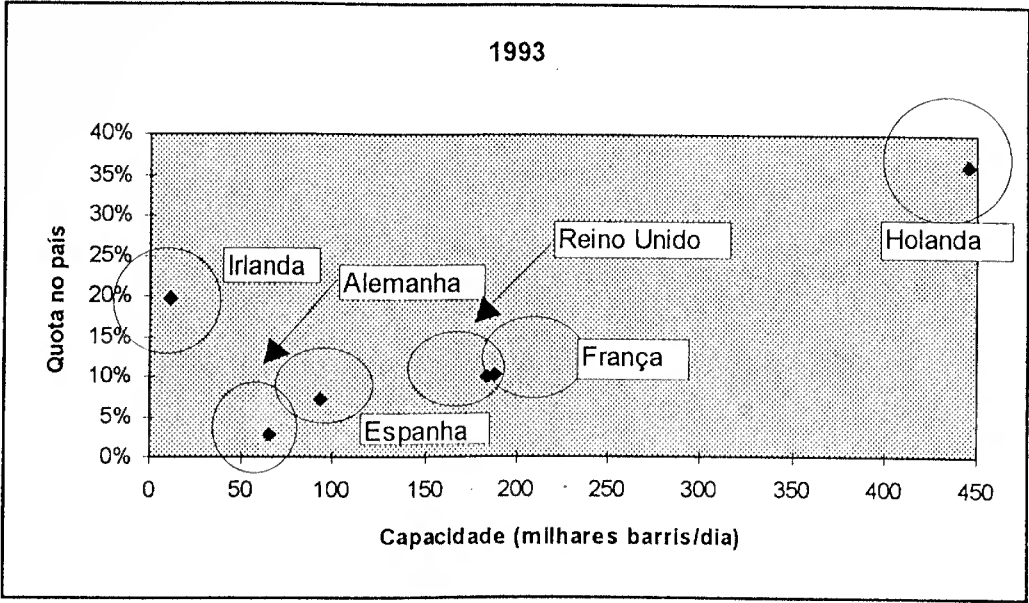
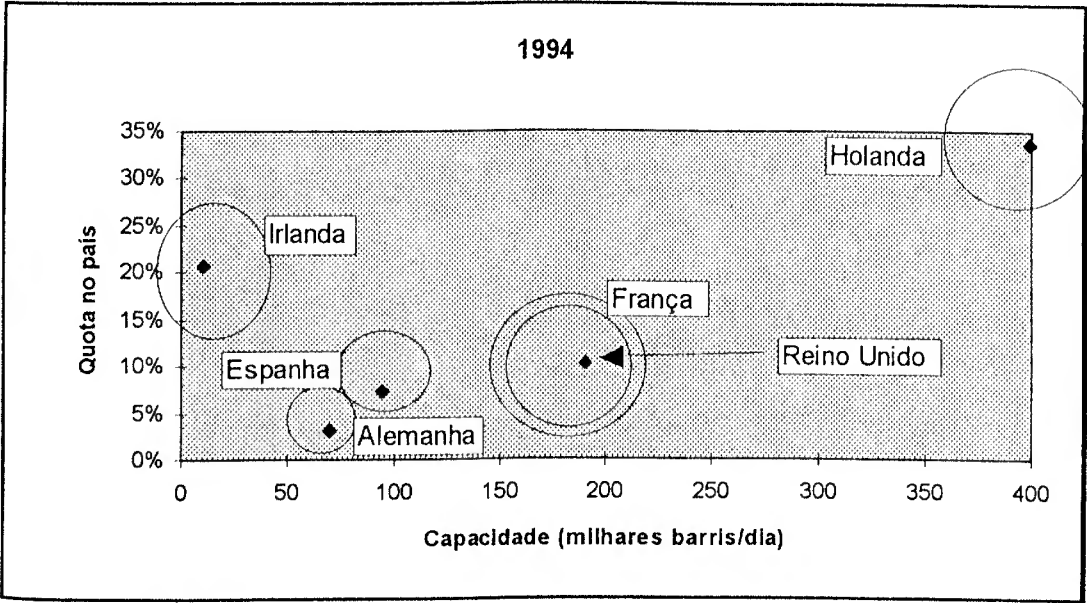


Figura 9 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da B.P. em 1993



Fonte: Datamonitor

Figura 10 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da B.P. em 1994



Fonte: Datamonitor

Quadro 21 - Análise da Posição Competitiva da B.P. na Área da Distribuição em 1991, 1992 e 1995

País	1991						1992						1995*															
	N° de			N° de			N° de			N° de			N° de			N° de												
	estações	% do	mercado	estações	% do	mercado	rede	% da	estações	% do	mercado	self service	% do	mercado	estações	% do	mercado	self service	% do	mercado	estações	% do	mercado	self service	% do	mercado	rede	% da
Alemanha	1 518	8.1	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1 492	7.9	nd	nd	nd	nd	nd	1 432	8.4	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Austria	240	6.1	8.7	146	60.8	8.7	60.8	8.5	221	5.8	146	146	8.5	66.4	240	165	6.3	165	165	8.7	60.8	165	8.7	60.8	165	8.7	60.8	
Bélgica	187	3.0	6.6	133	71.1	6.6	71.1	8.1	226	4.0	172	172	8.1	76.1	200	172	4.0	172	172	7.8	86.0	172	7.8	86.0	172	7.8	86.0	
Espanha	309	5.5	10.1	37	12.0	10.1	12.0	5.4	364	6.3	50	50	5.4	13.7	380	66	6.3	66	66	4.6	17.4	66	4.6	17.4	66	4.6	17.4	
França	751	3.3	492	30	65.5	5.0	65.5	4.9	702	3.4	492	492	4.9	70.1	496	496	2.7	496	496	4.8	100	496	4.8	100	496	4.8	100	
Grécia	1 142	17.8	23.4	30	2.6	23.4	2.6	20.8	1 142	17.5	30	30	20.8	2.6	1 025	33	16.4	33	33	18.4	3.2	33	18.4	3.2	33	18.4	3.2	
Holanda	479	7.9	7.2	153	31.9	7.2	31.9	7.3	425	7.3	153	153	7.3	36.0	300	153	7.6	153	153	6.9	51.0	153	6.9	51.0	153	6.9	51.0	
Irlanda**	260	8.7	8.8	23	8.8	8.8	8.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Luxemburgo***	53	12.1	13.0	50	94.3	13.0	94.3	12.9	52	12.0	50.0	50.0	12.9	98.2	1	1	0.34	1	1	0.35	100	1	0.35	100	1	0.35	100	
Portugal	145	7.9	13.1	14	9.7	13.1	9.7	11.5	100	5.5	14	14	11.5	14	68	16	2.9	16	16	6.9	23.5	16	6.9	23.5	16	6.9	23.5	
R.Unido	1 922	10.0	13.9	1 664	86.6	13.9	86.6	8.1	1 664	9.0	1 498	1 498	8.1	90.0	1 664	1 510	9.4	1 510	1 510	11.7	90.7	1 510	11.7	90.7	1 510	11.7	90.7	
Suécia****	249	6.3	6.0	231	92.8	6.0	92.8	6.2	237	6.2	231	231	6.2	97.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	7 255	5.4	2 973	7.8	41.0	6 625	5.1	2 836	7.4	42.8	5 806	6.5	4.8	2 612	6.5	45.0												

\* Dados até 30/04/95

\*\* A BP vendeu em 1992 a sua rede de retalho à Statoil

\*\*\* A BP vendeu em 1993 56 estações de serviço à Kvaalt Petroleum Company

\*\*\*\* A BP vendeu em 1993 a sua rede de retalho à Statoil

Fonte: E.C.G. e Distribuicion Petroliere Sur le Continent Europeen en 1995

## **8.2. - Chevron**

### **8.2.1. - Apresentação**

A Chevron Corporation é uma companhia petrolífera internacional sediada em S.Francisco, Estados Unidos. Resultado da fusão em 1926 entre a Pacific Oil Company e a Standard Oil Company of California detém interesses em mais de 500 subsidiárias, marcas divisões e filiais em cerca de 100 países. As suas principais actividades incluem a exploração/produção de crude e gás natural, refinação, marketing, trading, transporte e distribuição de petróleo e produtos petrolíferos através de pipeline e navios tanque. Paralelamente, opera ainda nas áreas dos produtos químicos e das minas.

### **8.2.2. - Refinação**

**8.2.2.1 - A estratégia** - Nos anos em análise na Europa Comunitária, a Chevron possui refinarias apenas no Reino Unido, sendo uma delas detida apenas em 35%, sendo os restantes detidos pela Texaco.

**8.2.2.2. - A tática** - Em 1993 tinha uma capacidade de refinação de cerca de 110.000 barris/dia, detendo uma quota global no mercado comunitário de cerca de 0.8%.

Em 1994, a sua capacidade de refinação passou para 115.000 barris/dia, e a quota no mercado comunitário aumentou para 0.85%.

Em termos de « upgrading », em 1993 e 1994 tinha uma capacidade de 63.000 barris/dia, que lhe conferia um rácio de « upgrading » de cerca de 57.27% e 54.78% respectivamente para 1993 e 1994.

### **8.2.3. - Distribuição**

**8.2.3.1. - A estratégia** - Tal como na refinação e para os anos em análise a Chevron apenas operava no Reino Unido.

**8.2.3.2. - A tática** - Em 1991 possuía 425 estações de serviço das quais 326 - 80.5% - eram *self service* sendo as suas quotas no mercado comunitário de respectivamente 0.35% e 0.87% para o global dos pontos de venda e para as estações *self service*.

Em 1992 reduziu para 326 o número das suas estações de serviço mantendo o número de estações *self service*, ficando 0.28% da quota do mercado

comunitário para o global dos postos e mantendo a percentagem do ano anterior no *self service*.

Em 1995, com um acréscimo de 50 estações de serviço, a sua percentagem no mercado comunitário de estações *self service* subiu para 0.99% e a global para 0.34%.

Quadro 22 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da Chevron em 1993 e 1994

Mihares barris/dia							
1993				1994			
		% na sua				% na sua	
Capacidade	Quota no	Capacidade		Capacidade	Quota no	Capacidade	
Refinação	País	Europeia	Refinação	País	Europeia	Refinação	País
País	Reino Unido	110	5.97%	100.00%	115	6.16%	100.00%
Total na Europa	110	0.80%	100.00%	115	0.85%	100.00%	

Fonte: Datamonitor

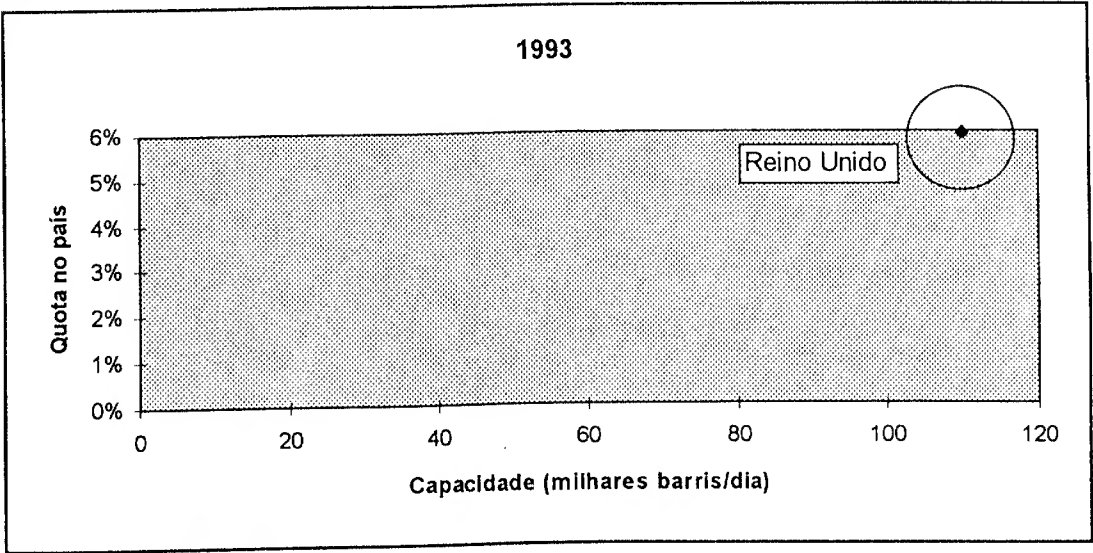
Quadro 23 - Análise da Posição Competitiva de Upgrading da Chevron em 1993 e 1994

1993						1994					
País	Capacidade Upgrading (C.C.E.) *	Quota no País	% na sua Capacidade Europeia	Rácio de Upgrading da empresa	Rácio de Upgrading do país	Capacidade Upgrading (C.C.E.) *	Quota no País	% na sua Capacidade Europeia	Rácio de Upgrading da empresa	Rácio de Upgrading do país	
				(CCE/refinação)	(CCE/refinação)				(CCE/refinação)	(CCE/refinação)	
Reino Unido	63	9.09%	100.00%	57.27%	37.60%	63	8.89%	100.00%	54.78%	37.98%	
Total na Europa	63	1.59%	100.00%	57.27%	~	63	1.59%	100.00%	54.78%	~	

\* C.C.E. : Unidades de Catalytic Cracker Equivalente

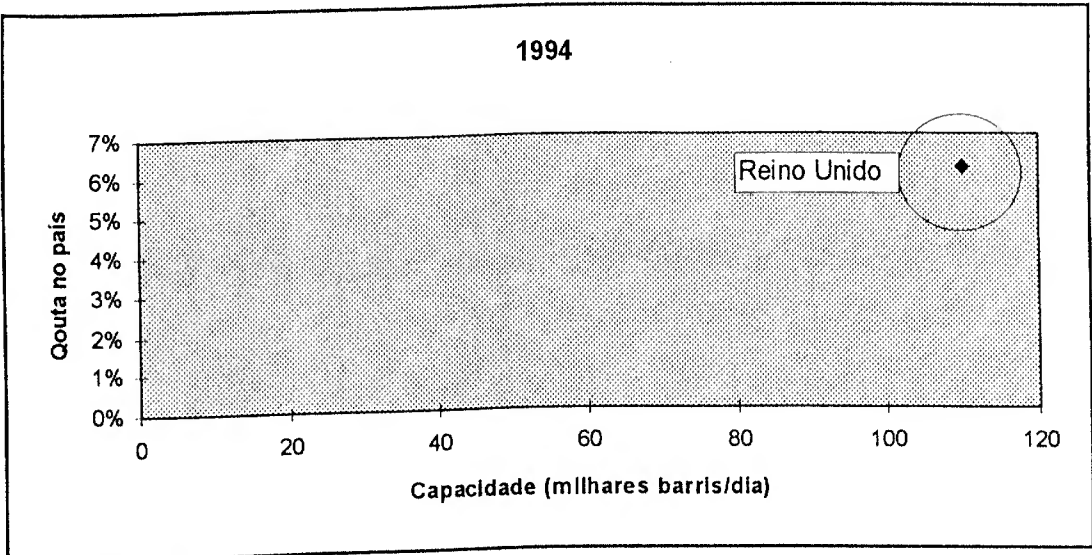
Fonte: Datamonitor

Figura 11 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da Chevron em 1993



Fonte: Datamonitor

Figura 12 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da Chevron em 1994



Fonte: Datamonitor



Quadro 24 - Análise da Posição Competitiva da Chevron na Área da Distribuição em 1991, 1992 e 1995

País	1991					1992					1995*				
	Nº de estações		Nº de estações		Nº de	Nº de estações		Nº de estações		Nº de	Nº de estações		Nº de estações		Nº de
	% do mercado	% do mercado	% do mercado	% do mercado	% da rede	% do mercado	% do mercado	% do mercado	% do mercado	% da rede	% do mercado	% do mercado	% do mercado	% do mercado	% da rede
R.Unido**	405	2.1	326	2.7	80.5	360	1.9	326	1.9	90.6	410	2.3	397	3.1	96.8
Total															
Euro 15	405	0.3	326	0.87	80.5	360	0.28	326	0.85	90.6	410	0.34	397	0.99	96.8

\*Dados até 30/04/95

\*\* No Reino Unido a Chevron realizou 1984 uma fusão com a Gulf . Os números apresentados representam as duas companhias.

Fonte: E. C. G. e Distribucion Petroliere Sur le Continent European en 1995

### **8.3. - Exxon**

#### **8.3.1. - Apresentação**

Originalmente Standard Oil of New Jersey, a Exxon é uma companhia internacional que actua nas áreas da exploração/produção, refinação/marketing/distribuição de crude e produtos petrolíferos, bem como na área das petroquímicas.

O seu principal negócio centra-se conjuntamente na exploração, produção e transporte de crude e gás natural bem como na refinação e marketing de produtos petrolíferos. Paralelamente, detém ainda interesses nas áreas da petroquímica do carvão e da produção de electricidade.

#### **8.3.2. - Organização**

Os seus negócios são geridos por cinco companhias

- Exxon Company U.S.A.
- Exxon Company International
- Exxon Chemical Company
- Exxon Coal and Minerals Company

- Exxon Exploration Company

### **8.3.3. - Refinação**

**8.3.3.1 - A estratégia** - Na Europa Comunitária a Exxon . possui refinarias em 8 países - Alemanha, Bélgica, França, Holanda, Irlanda, Itália, Noruega e Reino Unido.

**8.3.3.2. - A tática** - Em 1993 tinha uma capacidade de refinação de cerca de 1.709.000 barris/dia, detendo uma quota global no mercado europeu de cerca de 12.5%.

Em 1994 com 1.707.000 barris/dia, tinha uma quota de mercado na Europa Comunitária de cerca de 12.63%.

Em termos de « upgrading », em 1993 a Exxon tinha uma capacidade de 339.000 barris/dia, que lhe conferia um rácio de « upgrading » de cerca de 19.48%. Em 1994 a capacidade de « upgrading » aumentou para 349.000 barris/dia e o seu rácio para 20.45%.

### 8.3.4. - Distribuição

**8.3.4.1. - A estratégia** - Em 1991, 1992 e 1995 a Exxon operava em 11 países comunitários - Alemanha, Austria, Bélgica, Finlândia, França, Holanda, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Portugal e Reino Unido.

**8.3.4.2. - A tática** - Em 1991, possuía 11.811 estações de serviço das quais 3.519 eram *self service* ou seja 29.8% do total da sua rede. As suas quotas de mercado europeu eram respectivamente, de 8.9% e 9.4% para o global dos pontos de venda e para as estações *self service*.

Em 1992, reduziu para 11.173 o número das suas estações de serviço e aumentou para 3.523 as estações *self service*, aumentando para 31.5% a percentagem de postos *self service*. A nível do mercado europeu desceu para 8.6% no global dos postos e para 9.4 % no *self service*.

Em 1995, com 10.324 estações de serviço das quais 3.542 *self service*, passou a deter uma percentagem no mercado Europeu de estações *self service* de 8.5% e uma global de 8.8%, tendo no entanto aumentado para 34.3% a percentagem das suas estações *self service*.

Quadro 25 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da EXXON em 1993 e 1994

Milhares barris/dia							
1993				1994			
		% na sua				% na sua	
País	Capacidade Refinação	Quota no País	Capacidade Europeia	Capacidade Refinação	Quota no País	Capacidade Europeia	% na sua
Alemanha	245	10.97%	14.34%	250	11.04%	14.65%	
Bélgica	239	39.37%	13.98%	239	39.37%	14.00%	
França	244	13.18%	14.28%	244	13.11%	14.29%	
Holanda	175	14.22%	10.24%	175	14.78%	10.25%	
Irlanda	22	39.29%	1.29%	21	39.62%	1.23%	
Itália	392	16.20%	22.94%	386	17.06%	22.61%	
Noruega	90	31.58%	5.27%	90	31.36%	5.27%	
Reino Unid	302	16.39%	17.67%	302	16.18%	17.69%	
Total	1709	12.50%	100.00%	1707	12.63%	100.00%	

Fonte: Datamonitor

Quadro 26 - Análise da Posição Competitiva de Upgrading da EXXON em 1993 e 1994

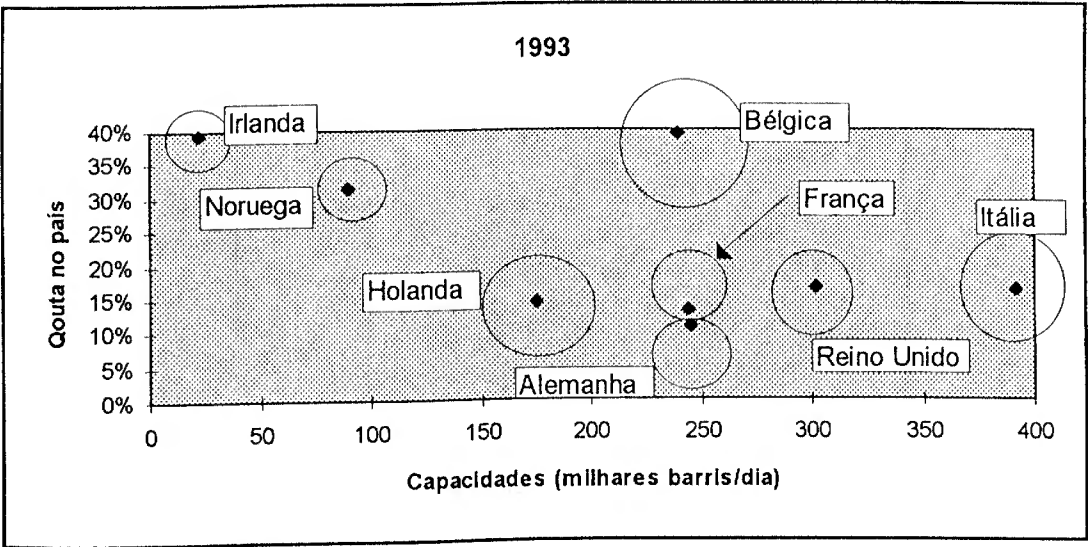
1993							1994			
País	Capacidade Upgrading (C.C.E.) *	Quota no País	% na sua Capacidade Europeia	Rácio de Upgrading da empresa (CCE/refinação)	Rácio de Upgrading do país (CCE/refinação)	Capacidade Upgrading (C.C.E.) *	Quota no País	% na sua Capacidade Europeia	Rácio de Upgrading da empresa (CCE/refinação)	Rácio de Upgrading do país (CCE/refinação)
Alemanha	90	11.32%	26.55%	36.73%	35.60%	94	11.60%	26.93%	37.60%	35.76%
Bélgica	32	22.38%	9.44%	13.39%	23.56%	33	22.76%	9.46%	13.81%	23.89%
França	48	10.32%	14.16%	19.67%	25.12%	48	10.46%	13.75%	19.67%	24.66%
Holanda	19	6.76%	5.60%	10.86%	22.83%	19	6.67%	5.44%	10.86%	24.07%
Irlanda	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Itália	60	8.50%	17.70%	15.31%	29.17%	65	8.92%	18.62%	16.84%	32.23%
Noruega	14	12.84%	4.13%	15.56%	38.25%	14	12.73%	4.01%	15.56%	38.33%
Reino Unido	76	10.97%	22.42%	25.17%	37.60%	76	10.72%	21.78%	25.17%	37.98%
Total na Europa	339	8.57%	100.00%	19.84%	~	349	8.79%	100.00%	20.45%	~

\* C.C.E. : Unidades de Catalytic Cracker Equivalente

Fonte: Datamonitor

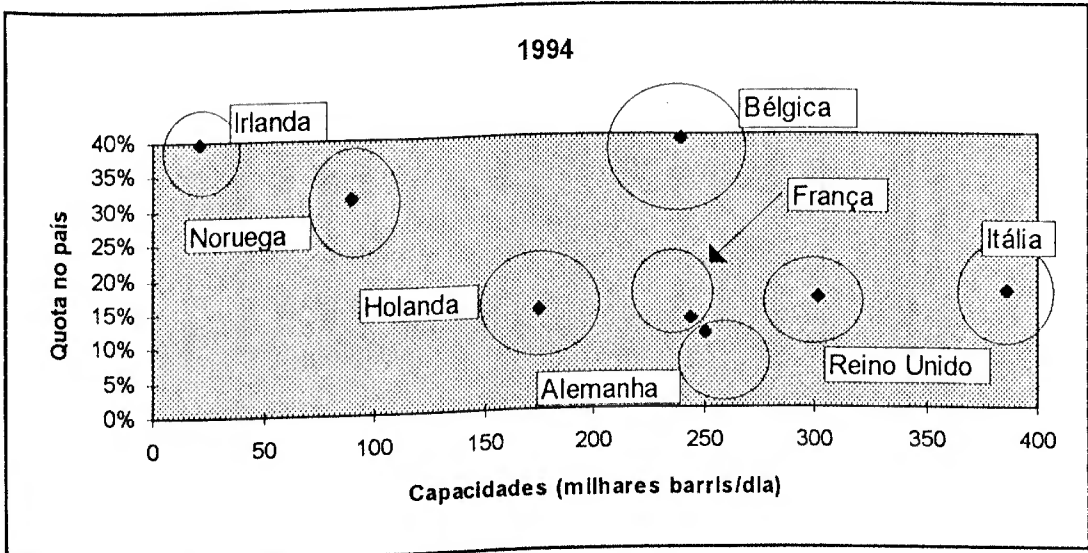


Figura 13 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da Exxon em 1993



Fonte: Datamonitor

Figura 14 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da Exxon em 1994



Fonte: Datamonitor

Quadro 27 - Análise da Posição Competitiva da Exxon na Área da Distribuição em 1991, 1992 e 1995

País	1991				1992				1995*			
	Nº de		Nº de		Nº de		Nº de		Nº de		Nº de	
	estações	% do	estações	% do	estações	% do	estações	% do	estações	% do	estações	% do
	mercado	rede	self service	mercado	rede	mercado	self service	mercado	rede	mercado	self service	mercado
Alemanha	1 680	8.9	nd	nd	nd	8.8	nd	nd	nd	9.6	nd	nd
Austria	339	8.7	180	10.7	53.1	8.5	180	10.5	55.4	8.5	180	9.5
Bélgica	452	7.5	217	10.7	48.0	7.8	217	10.2	49.0	8.4	217	9.9
Finlândia	343	17.9	332	18.5	96.8	17.3	332	17.7	100	16.3	332	18.5
França	1 836	8.1	953	9.7	52.2	7.3	953	9.6	63.2	6.7	953	9.2
Holanda	460	7.7	239	11.3	51.9	7.7	239	7.7	54.0	7.9	230	10.5
Irlanda	580	19.5	55	23.3	9.5	18.6	55	23.0	10.7	19.5	57	22.0
Itália**	3 579	11.8	~	~	~	11.8	~	~	~	11.6	~	~
Luxemburgo	49	11.2	47	12.2	95.9	10.8	47	12.1	95.9	11.4	34	11.9
Portugal	23	1.3	0	0	0	1.8	0	0	0	1.3	2	0.86
R.Unido	2 470	12.8	1 496	15.5	60.6	12.6	1 500	12.6	64.2	11.9	1 537	11.9
Total	11 811	8.9	3 519	9.4	29.8	8.6	3 523	9.2	31.5	8.5	3 542	8.8
Euro 15												34.3

\* Dados até 30.04.95

\*\* Em Itália as estações self service não têm significado

Fonte: E.C.G. e Distribucion Petroliere Sur le Continent Europeen en 1995



## **8.4. - Mobil**

### **8.4.1. - Apresentação**

Fundada em 1866 com o nome de Vaccum Oil, a Mobil Corporation é uma companhia petrolífera internacional sediada no estado norte americano da Virginia. As suas principais actividades, centram-se nas áreas da exploração/produção de crude e gás natural e na refinação, marketing, distribuição, trading e transporte de petróleo e produtos derivados, bem como nos segmentos dos quimicos e dos minérios.

### **8.4.2. - Organização**

A Mobil, depois de vários nomes e estruturas juridicas, é uma holding desde 1976.

### **8.4.3. - Refinação**

**8.4.3.1 - A estratégia** - Na Europa Comunitária, a Mobil possui refinarias em 3 países - Alemanha, França e Reino Unido.

**8.4.3.2. - A tática** - Em 1993 a Mobil tinha uma capacidade de refinação de cerca de 378.000 barris/dia, detendo uma quota global no mercado europeu de cerca de 2.76%. Em 1994 a sua capacidade de refinação aumentou para 414.000 barris/dia detendo uma quota de 3.06% no mercado comunitário.

Em termos de « upgrading », em 1993 tinha uma capacidade de 89.000 barris/dia, que lhe conferia um rácio de « upgrading » de cerca de 23.45%. Em 1994 a capacidade de « upgrading » aumentou para 111.000 barris/dia e o seu rácio para 26.81%.

Presentemente, os objectivos tácticos da Mobil centram-se no aumento das capacidades de refinação para combustíveis não «poluentes».

#### **8.4.4. - Distribuição**

**8.4.4.1. - A estratégia** - Nos anos em análise, a Mobil operou nos seguintes mercados: Alemanha, Austria, Espanha, França, Grécia, Holanda, Portugal e R.Unido.

**8.4.4.2. - A tática** - Em 1991 possuía 4.237 estações de serviço das quais 1.808 eram *self service* ou seja 42.7% do total da sua rede. As suas quotas de

mercado europeu eram respectivamente de 3.2% e 4.8% para o global dos pontos de venda e para as estações *self service*.

Em 1992 reduziu para 4.141 o número das suas estações de serviço e aumentou para 1.839 as estações *self service*, aumentando para 44.4% a percentagem de postos *self service*. A nível do mercado europeu, aumentou para 3.8% no global dos postos e manteve 4.8% no *self service*.

Em 1995, a sua percentagem no mercado Europeu de estações *self service* desceu para cerca de 4.8% e a global para 3.0%, tendo no entanto subido para 51.3% a percentagem das suas estações *self service*.

Quadro 28 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da Mobil em 1993 e 1994

Milhares barris/dia							
1993				1994			
		% na sua				% na sua	
		Capacidade	Quota no	Capacidade	Quota no	Capacidade	Quota no
País	Refinação	País	Europeia	Refinação	País	Europeia	Europeia
Alemanha	165	7.28%	43.65%	172	7.59%	41.55%	
França	61	3.30%	16.14%	69	3.71%	16.67%	
Reino Unido	152	8.25%	40.21%	173	9.27%	41.79%	
Total	378	2.76%	100.00%	414	3.06%	100.00%	

Fonte: Datamonitor

Quadro 29 - Análise da Posição Competitiva de Upgrading da Mobil em 1993 e 1994

1993						1994					
País	Capacidade Upgrading ( C.C.E. ) *	Quota no País	% na sua Capacidade Europeia	Rácio de Upgrading da empresa	Rácio de Upgrading do país	Capacidade Upgrading ( C.C.E. ) *	País	Quota no País	% na sua Capacidade Europeia	Rácio de Upgrading da empresa	Rácio de Upgrading do país
				(CCE/refinação)	(CCE/refinação)					(CCE/refinação)	(CCE/refinação)
Alemanha	36	4.53%	40.45%	21.82%	35.60%	41	5.06%	36.94%	36.94%	23.84%	35.76%
França	2	0.43%	2.25%	3.28%	25.12%	10	2.18%	9.01%	9.01%	14.49%	24.66%
Reino Unido	51	7.36%	57.30%	33.55%	37.60%	60	8.46%	54.05%	54.05%	34.68%	37.98%
Total na Europa						89	2.25%	100.00%	100.00%	23.54%	26.81%

\* C.C.E. : Unidades de Catalytic Cracker Equivalente

Fonte: Datamonitor

Figura 15 - Análise da Posição da Competitiva da Refinação da Mobil em 1993

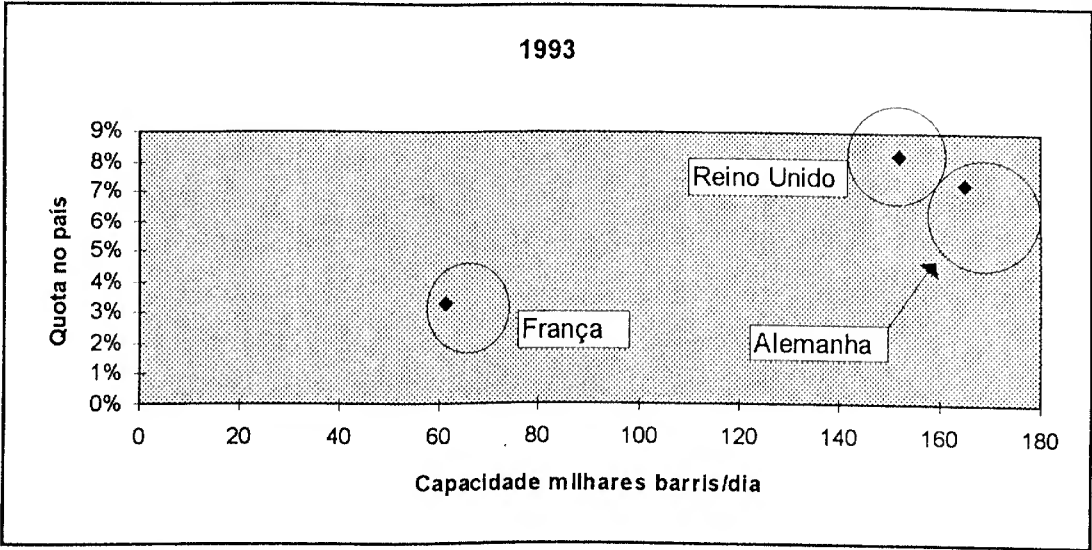
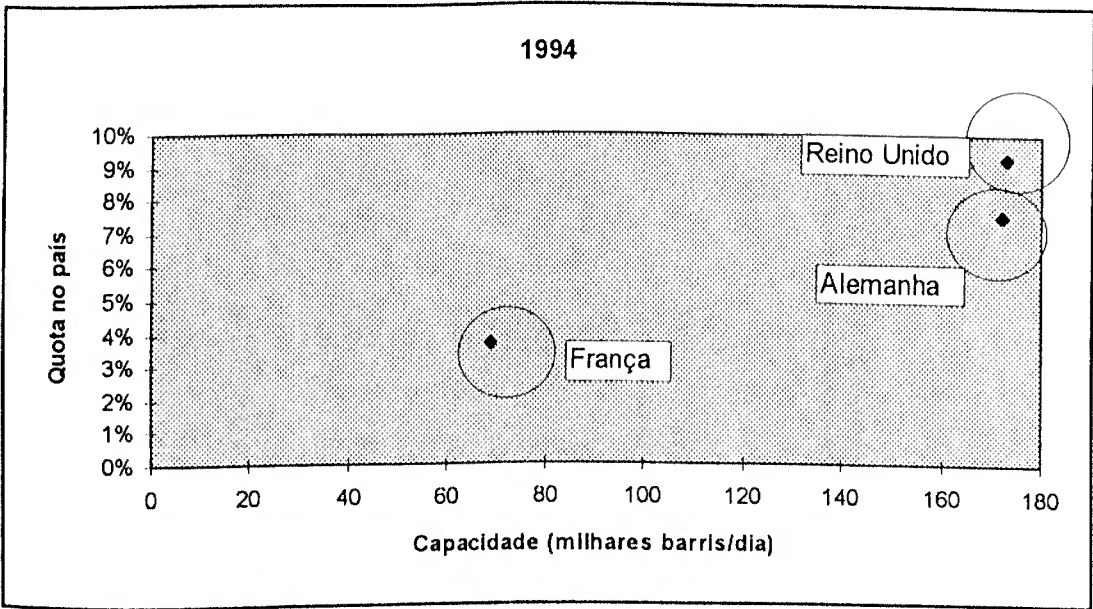


Figura 16 - Análise da Posição da Competitiva da Refinação da Mobil em 1994



Quadro 30 -Análise da Posição Competitiva da Mobil na Área da Distribuição em 1991, 1992 e 1995

País	1991				1992				1995*			
	Nº de		Nº de		Nº de		Nº de		Nº de		Nº de	
	estações	% do	estações	% do	estações	% do	estações	% do	estações	% do	estações	% do
	mercado	rede	mercado	rede	mercado	rede	mercado	rede	mercado	rede	mercado	rede
Alemanha**	761	4.0	nd	nd	760	4.0	nd	nd	682	4.0	nd	nd
Austria	334	8.5	215	12.8	326	8.5	215	12.5	316	8.3	215	11.4
Espanha	69	1.2	69	18.8	75	1.3	75	8.1	114	1.9	114	8.0
França	689	3.0	497	5.1	645	3.1	497	5.0	650	3.5	502	4.8
Grécia	925	14.4	26	20.3	925	14.2	26	18.1	725	11.6	28	15.6
Holanda	425	7.1	249	11.8	450	7.8	274	7.8	300	7.6	274	12.5
Portugal	158	8.6	36	33.6	156	8.5	36	29.5	173	7.5	43	18.5
R.Unido	876	4.6	716	6.0	804	4.3	716	4.3	700	4.0	700	5.4
Total	4 237	3.2	1 808	4.8	4 141	3.8	1 839	4.8	3 660	3.0	1 876	4.6
Euro 15												51.3

\* Dados até 30/04/95

\*\* Na Alemanha a Mobil opera com o nome da Aral devido a uma joint venture entre ambas, sendo a sua participação de 28%.

Os valores apresentados correspondem a sua % no total da Aral

Fonte: E. C. G. e Distribucion Petroliere Sur le Continent Europeen en 1995

## 8.5. - Royal Dutch/Shell

### 8.5.1. - Apresentação

O grupo Royal Dutch/Shell é resultante de uma *joint venture* realizada em 1907 entre duas outras companhias, uma sediada na Holanda - Royal Dutch - detentora de 60% do capital do grupo, e a outra sediada no Reino Unido - Shell Transport - detentora do resto do capital - 40%. As suas áreas de actuação relacionam-se com as indústrias do petróleo, gás natural, químicos e metais.

### 8.5.2. - Organização

A estrutura do grupo assenta em três companhias

- Shell Petroleum Company NV - Holanda
- Shell Petroleum Company Lda - R.Unido
- Shell Petroleum Company Inc. - E.U.A.



### 8.5.3. - Refinação

**8.5.3.1 - A estratégia** - Na Europa Comunitária, a Shell possui refinarias em 9 países - Alemanha, Dinamarca, França, Holanda, Irlanda, Itália e Reino Unido.

**8.5.3.2. - A tática** - Em 1993 e 1994 tinha uma capacidade de refinação de cerca de 1.559.000 barris/dia, detendo uma quota global no mercado europeu de cerca de 11.4% em 1993 e de 11.545 em 1994.

Em termos de « upgrading », em 1993 tinha uma capacidade de 448.000 barris/dia, que lhe conferia um rácio de « upgrading » de cerca de 28.35%. Em 1994 a capacidade de « upgrading » diminuiu para 441.000 barris/dia e o seu rácio para 28.29%.

A preocupação actual da Shell é o ambiente, e por isso, os seus investimentos estão voltados para a instalação de equipamentos que permitam produzir combustíveis e outros produtos petrolíferos menos nocivos para o meio ambiente.

Ao mesmo tempo iniciou em 1996 um programa a nível mundial denominado Cinquenta Cinquenta, com o qual pretende que no ano 2050, 50% da

energia consumida no mundo seja de origem não fóssil, dispondo para isso de um orçamento para os próximos 10 anos de cerca de 100 milhões de contos.

#### **8.5.4. - Distribuição**

**8.5.4.1. - A estratégia** - Em 1991, 1992 e 1995 a Shell operava em todos os mercados da Europa Comunitária.

**8.5.4.2. - A táctica** - Em 1991, possuía 13.663 estações de serviço das quais 5.826 eram *self service* ou seja 42.6% do total da sua rede. As suas quotas de mercado europeu eram respectivamente de 10.3% e 15.6% para o global dos pontos de venda e para as estações *self service*.

Em 1992, reduziu para 13.234 o número das suas estações de serviço e aumentou para 5.864 as estações *self service*, aumentando para 44.3% a percentagem de postos *self service*. A nível do mercado europeu desceu para 10.2% no global dos postos e para 15.3 % no *self service*.

Em 1995 com 12.619 estações de serviço das quais 5.567 *self service*, passou a deter uma percentagem no mercado Europeu de estações *self service* de 13.9% e uma global de 10.4%, tendo no entanto, descido para 44.1% a percentagem das suas estações *self service*.

Tal como todas as outras companhias, as suas preocupações em termos de distribuição prendem-se com a reestruturação da sua rede, ou seja, com o encerramento e/ou reconversão dos postos mais antigos ou que, por qualquer outra razão, tenham deixado de merecer importância estratégica.

Quadro 31 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da Shell em 1993 e 1994

Milhares barris/dia							
1993				1994			
País	Capacidade		Quota no	% na sua		Capacidade	% na sua
	Refinação	País		Europeia	Europeia		
Alemanha	268	11.83%	11.83%	17.80%	268	11.83%	17.80%
Dinamarca	62	33.70%	33.70%	4.12%	62	33.70%	4.12%
França	337	18.21%	18.21%	22.38%	337	18.11%	22.38%
Holanda	374	30.38%	30.38%	24.83%	374	31.59%	24.83%
Irlanda	11	19.64%	19.64%	0.73%	11	20.75%	0.73%
Itália	8	0.33%	0.33%	0.53%	8	0.35%	0.53%
Reino Unido	365	19.80%	19.80%	24.24%	365	19.55%	24.24%
Suécia	81	18.93%	18.93%	5.38%	81	18.93%	5.38%
Total	1506	11.02%	11.02%	100.00%	1506	11.14%	100.00%

Fonte: Datamonitor

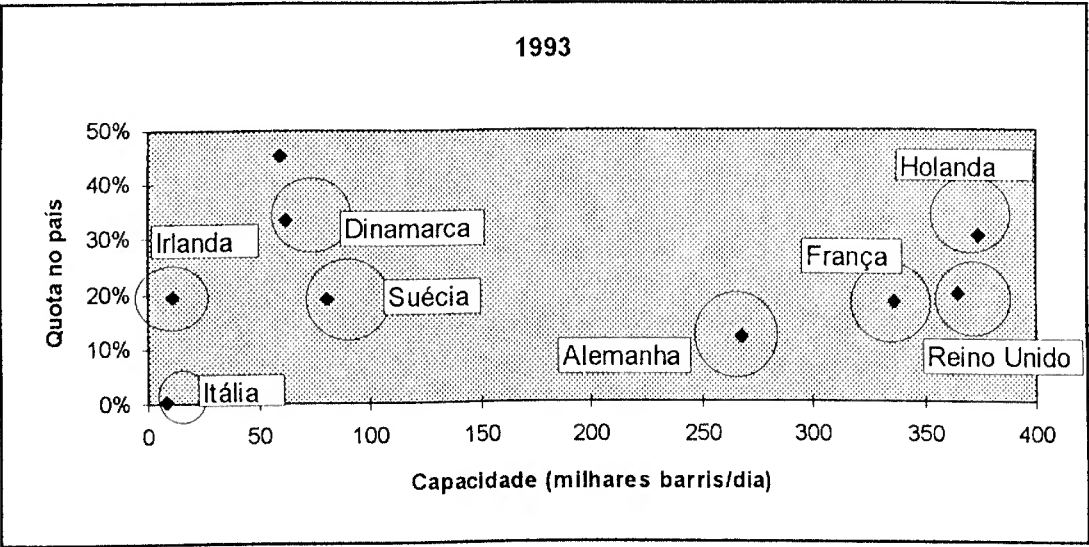
Quadro 32 - Análise da Posição Competitiva de Upgrading da Shell em 1993 e 1994

1993						1994				
País	Capacidade Upgrading (C.C.E.) *	Quota no País	% na sua Capacidade Europeia	Rácio de Upgrading da empresa (CCE/refinação)	Rácio de Upgrading do país (CCE/refinação)	Capacidade Upgrading (C.E.E.) *	Quota no País	% na sua Capacidade Europeia	Rácio de Upgrading da empresa (CCE/refinação)	Rácio de Upgrading do país (CCE/refinação)
Alemanha	75	9.43%	17.12%	27.99%	35.60%	78	9.63%	18.10%	29.10%	35.76%
Dinamarca	11	26.83%	2.51%	17.74%	22.28%	11	28.21%	2.55%	17.74%	21.20%
França	100	21.51%	22.83%	29.67%	25.12%	90	19.61%	20.88%	26.71%	24.66%
Holanda	138	49.11%	31.51%	36.90%	22.83%	138	48.42%	32.02%	36.90%	24.07%
Irlanda	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Italia	2	0.28%	0.46%	25.00%	29.17%	2	0.27%	0.46%	25.00%	32.23%
Reino Unido	98	14.14%	22.37%	26.85%	37.60%	98	13.82%	22.74%	26.85%	37.98%
Suécia	14	11.29%	3.20%	17.28%	28.97%	14	1.97%	3.25%	17.28%	14.95%
Total na Europa	438	11.07%	100.00%	29.08%	~	431	10.86%	100.00%	28.62%	~

\* C.C.E. : Unidades de Catalytic Cracker Equivalente

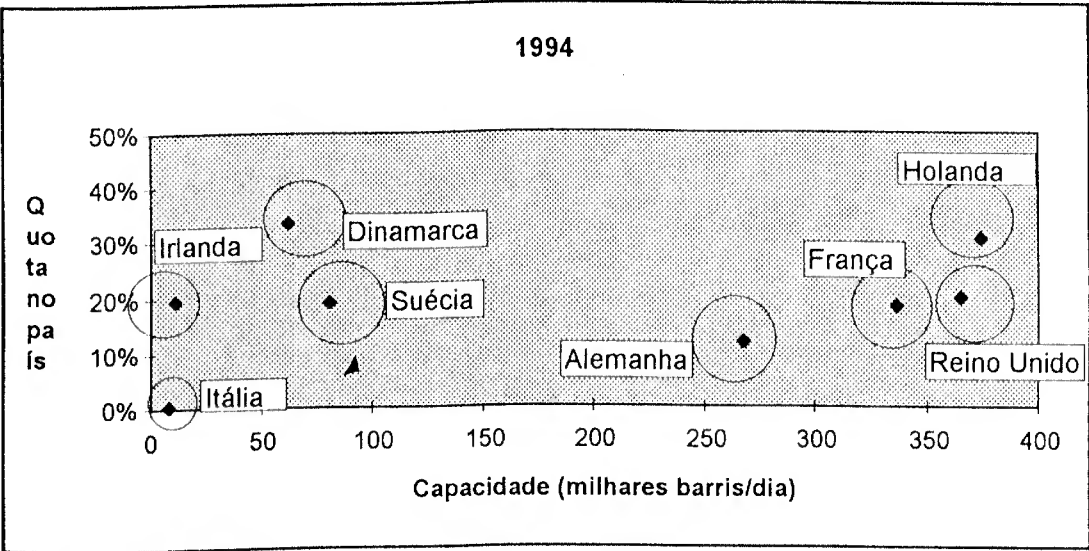
Fonte: Datamonitor

Figura 17 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da Shell em 1993



Fonte: Datamonitor

Figura 18 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da Shell em 1994



Fonte: Datamonitor

Quadro 33 - Análise da Posição Competitiva da Shell na Área da Distribuição em 1991, 1992 e 1995

País	1991				1992				1995*			
	Nº de		Nº de		Nº de		Nº de		Nº de		Nº de	
	estações	% do	estações	% da	estações	% do	estações	% da	estações	% do	estações	% da
	mercado	rede	mercado	rede	mercado	rede	mercado	rede	mercado	rede	mercado	rede
Alemanha	1 692	9.0	nd	nd	1 711	9.0	nd	nd	1 728	10.2	nd	nd
Austria	527	13.5	291	55.2	515	13.5	291	56.5	497	13.0	291	55.2
Bélgica	536	8.9	229	42.7	509	8.9	229	45.0	422	8.5	229	54.3
Dinamarca	426	14.5	409	96	414	14.5	409	98.8	352	13.6	32	100
Espanha	96	1.7	96	100	145	2.5	145	100	184	3.1	184	100
Finlândia	462	23.1	462	100	449	23.5	449	100	443	21.7	443	100
França	1 671	7.4	751	45.0	1 531	7.4	751	49.1	1 600	8.6	820	51.3
Grécia	938	14.6	23	2.5	938	14.4	23	2.5	860	13.8	26	3.0
Holanda	855	14.2	615	71.9	820	14.2	615	75.0	843	21.5	638	75.7
Irlanda	480	16.2	42	8.8	500	18.1	45	9.0	453	18.8	44	9.7
Itália **	2 290	7.5	~	~	2 209	7.4	~	~	2 144	7.3	~	~
Luxemburgo	86	19.7	79	20.5	87	20	80	91.9	55	18.5	55	100
Portugal	236	12.8	18	7.6	222	12.1	16	7.2	260	11.3	27	10.4
R.Unido	2 587	13.4	2 071	80.0	2 437	13.1	2 071	85.0	2 068	11.7	2 068	100
Suécia	781	19.6	740	94.8	747	19.6	740	99.1	710	19.5	710	100
Total	13 663	10.3	5 826	42.6	13 234	10.2	5 864	44.3	12 619	10.4	5 567	44.1
Euro 15												

\*Dados até 30.04.95

\*\* Em Itália as estações self service não têm significado

Fonte: E.C.G. e Distribuição Petroliere Sur le Continent Europeen en 1995



## **8.6. - Texaco**

### **8.6.1. - Apresentação**

Fundada em 1902 e originalmente denominada Texas Company, a Texaco é uma companhia internacional sediada em Beaumont - Texas, que actua nas áreas da exploração/produção de crude e gás natural, refinação, marketing trading transporte e distribuição de petróleo e produtos petrolíferos, bem como no sector da petroquímica.

### **8.6.2. - Organização**

Em termos organizacionais está dividida nas seguintes divisões

- Texaco U.S.A.
- Texaco Europa
- Texaco América Latina/África Ocidental
- Texaco Médio Oriente/Extremo Oriente
- Texaco Química
- Texaco venda e fornecimento de petróleo



Desde 1936 que tem uma *joint venture* com a Chevron para a exploração das suas áreas de negócio fora da Europa e Estados Unidos.

### **8.6.3. - Refinação**

**8.6.3.1 - A estratégia** - Nos anos em análise na Europa Comunitária, a Texaco possui refinarias apenas em 2 países - Irlanda, e Reino Unido, sendo uma delas detida apenas em 65%, sendo os restantes detidos pela Chevron.

**8.6.3.2. - A tática** - Em 1993 e 1994 tinha uma capacidade de refinação de cerca de 191.000 barris/dia, detendo uma quota global no mercado comunitário de cerca de 1.4% em 1993 e 1.41% em 1994.

Em termos de « upgrading », em 1993 e 1994 tinha uma capacidade de 73.000 barris/dia, que lhe conferia um rácio de « upgrading » de cerca de 1.85% em 1993 e de 1.84% em 1994.

Presentemente, os objectivos tácticos da Texaco estão voltados para o aumento das capacidades de produção para produzir combustíveis não «poluentes».

#### 8.6.4. - Distribuição

**8.6.4.1. - A estratégia** - Nos anos em análise, a Texaco operou nos seguintes mercados: Bélgica, Dinamarca, Espanha, Grécia, Holanda, Irlanda, Itália, Luxemburgo, R.Unido e Suécia.

**8.6.4.2. - A tática** - Em 1991 possuía 4.238 estações de serviço das quais 2.322 eram *self service* ou seja 54.8% do total da sua rede. As suas quotas de mercado europeu eram respectivamente de 3.2% e 6.2% para o global dos pontos de venda e para as estações *self service*.

Em 1992 reduziu para 4.213 o número das suas estações de serviço e aumentou para 2.496 as estações *self service*, aumentando assim para 59.2% a percentagem de postos *self service*. A nível do mercado europeu subiu para 3.3% no global dos postos e para 6.5% no *self service*.

Em 1995, a sua percentagem no mercado Europeu de estações *self service* desceu para 6.1% e a global para 3.2%, tendo no entanto subido para 65.5% a percentagem das suas estações *self service*.

Quadro 34 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da Texaco em 1993 e 1994

Milhares barris/dia							
1993				1994			
País	Refinação	Quota no	% na sua	Capacidade	Quota no	Capacidade	% na sua
			Europeia				
		País		Refinação	País	Europeia	
Irlanda	11	19.64%	5.76%	11	20.75%	5.76%	
Reino Unido	180	9.77%	94.24%	180	9.64%	94.24%	
Total	191	1.40%	100.00%	191	1.41%	100.00%	

Fonte: Datamonitor

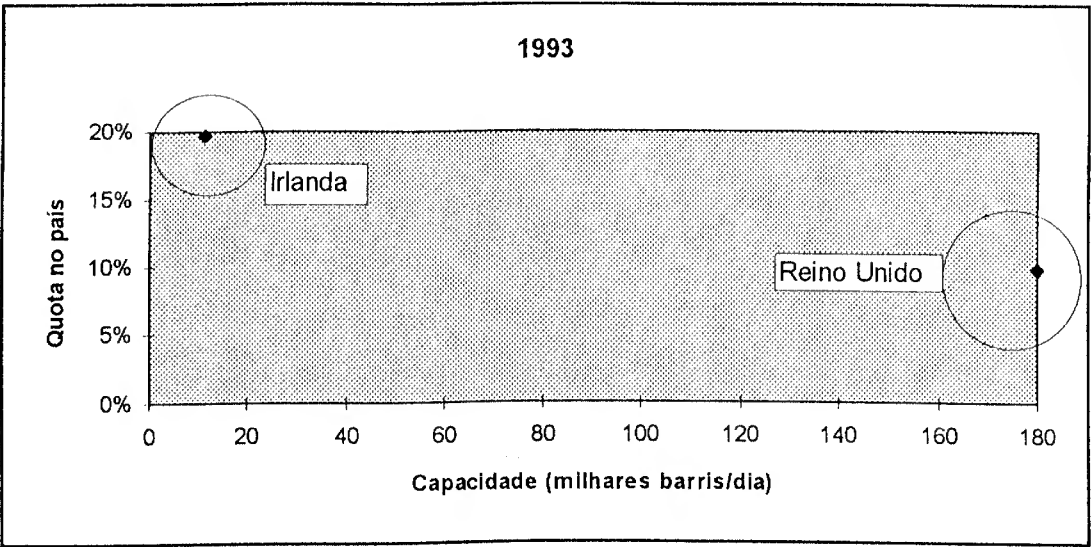
Quadro 35 - Análise da Posição Competitiva de Upgrading da Texaco em 1993 e 1994

1993						1994				
País	Capacidade Upgrading (C.C.E.) *	Quota no País	% na sua Capacidade Europeia	Rácio de Upgrading da empresa (CCE/refinação)	Rácio de Upgrading do país (CCE/refinação)	Capacidade Upgrading (C.C.E.) *	Quota no País	% na sua Capacidade Europeia	Rácio de Upgrading da empresa (CCE/refinação)	Rácio de Upgrading do país (CCE/refinação)
Irlanda	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Reino Unido	73	10.53%	100.00%	40.56%	37.60%	73	10.30%	100.00%	40.56%	37.98%
Total na Europa	73	1.85%	100.00%	38.22%	~	73	1.84%	100.00%	38.22%	~

\* C.C.E. : Unidades de Catalytic Cracker Equivalente

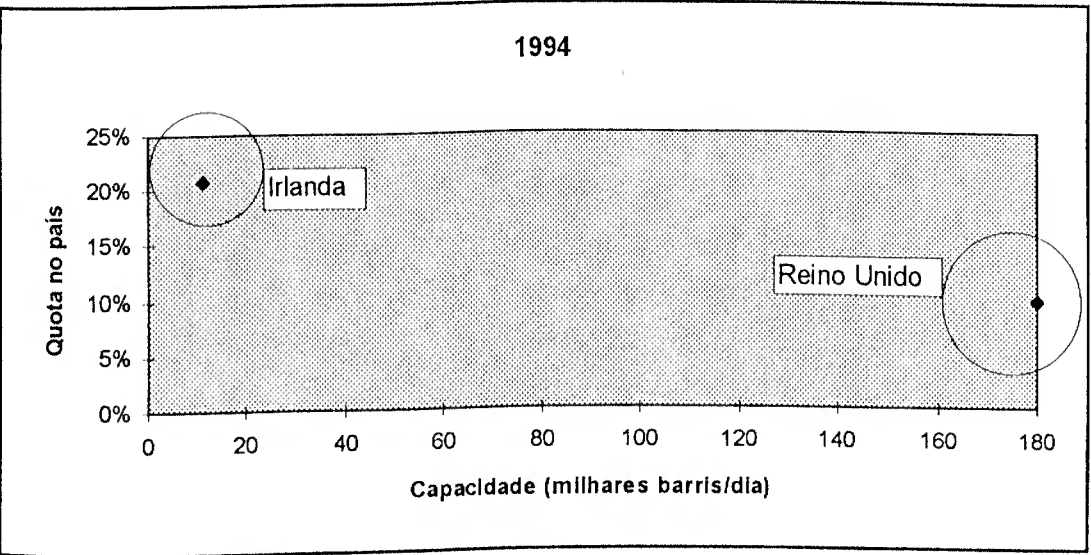
Fonte: Datamonitor

Figura 19 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da Texaco em 1993



Fonte: Datamonitor

Figura 20 - Análise da Posição Competitiva da Refinação da Texaco em 1994



Fonte: Datamonitor

Quadro 36 - Análise da Posição Competitiva da Texaco na Área da Distribuição em 1991, 1992 e 1995

País	1991						1992						1995*					
	Nº de			Nº de			Nº de			Nº de			Nº de			Nº de		
	estações	% do	self service	estações	% do	rede	estações	% do	self service	estações	% do	rede	estações	% do	self service	estações	% do	rede
Bélgica	532	8.9	206	206	10.2	38.7	452	7.9	206	206	9.6	45.6	425	8.5	206	206	9.4	48.5
Dinamarca	260	8.9	245	245	9.1	94.2	254	8.9	248	248	9.1	97.6	235	9.1	235	235	9.1	100
Espanha	52	0.9	52	52	14.1	100	52	0.9	52	52	5.6	100	62	1.0	62	62	4.3	100
Grécia	420	6.5	12	12	9.8	2.8	410	6.3	12	12	8.3	2.9	400	6.4	14	14	7.8	3.5
Holanda	753	12.5	219	219	10.4	29.1	730	12.6	219	219	12.6	30.0	670	17.0	219	219	10.0	32.7
Irlanda	520	17.5	43	43	18.2	8.3	480	17.4	43	43	18.0	9.0	453	18.8	44	44	9.7	9.7
Luxemburgo	48	11.0	43	43	11.1	89.6	47	9.9	43	43	11.1	91.5	29	9.8	29	29	10.2	100
R.Unido	1 253	6.5	1 115	1 115	11.8	88.9	1 407	7.6	1 296	1 296	7.6	90.2	1 259	7.1	1 259	1 259	9.8	100
Suécia	400	10.0	387	387	10.0	96.8	381	10.0	377	377	10.1	99.0	381	10.5	380	380	10.6	99.7
Total	4 238	3.2	2 322	2 322	6.2	54.8	4 213	3.3	2 496	2 496	6.5	59.2	3 914	3.2	2 448	2 448	6.1	62.5

\*Dados até 30/04/95

Fonte: E.C.G. e Distribuição Petroliere Sur le Continent Europeen en 1995

## 8.7. - « Majors »

### 8.7.1. - Refinação

**8.7.7.1 - A estratégia** - Nos anos em análise e para a Europa Comunitária, as « Majors » operam em 10 países - Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Holanda, Irlanda, Itália, R.Unido e Suécia.

Das 6 « Majors » analisadas a Shell, seguida da Exxon e da B.P. é a que opera num maior número de países, respectivamente 8,7 e 6, o que se traduz em 13 refinarias para a Shell, 12 para a Exxon e 10 para a B.P..

Em termos de localização geográfica, verifica-se que as « Majors » se posicionam fundamentalmente num bloco composto por 4 países, Alemanha, França, e Irlanda com quatro empresas e Reino Unido com 5, seguidos da Itália e da Holanda com 3 empresas cada país.

**8.7.7.2. - A tática** - Em 1993 verifica-se que as « Majors » detêm uma quota global no mercado comunitário de cerca de 35.70%, tendo em 1994 aumentado esse valor para 36.17% com respectivamente 4.881 e 4.888 milhares de barris/dia.

Em termos de « upgrading », em 1993 detinham uma quota de 32.36%, ou seja, 1.241 milhares de barris/dia, tendo em 1994 aumentado a sua capacidade para 1.272 milhares de barris/dia, ou seja 33.06% do mercado comunitário devido fundamentalmente ao aumento das capacidades da B.P. da Exxon e da Mobil.

### 8.7.2. - Distribuição

**8.7.2.1. - A estratégia** - Nos anos em análise, as « Majors » operavam em todos os países da Europa comunitária, com a Shell presente em todos os mercados, seguida da Exxon ( 11 países ) e da B.P. ( 12 países em 1991, 11 em 1992 e 10 em 1995 ).

**8.7.2.2. - A táctica** - Em 1991 possuíam 41.606 estações de serviço das quais 16.774 eram *self service* ou seja 40.3% do total da sua rede. As suas quotas de mercado europeu eram respectivamente de 31.2% e 45.0% para o global dos pontos de venda e para as estações *self service*.

Em 1992 reduziram para 39.746 o número das suas estações de serviço e aumentaram para 16.884 as estações *self service*, reduzindo para 42.5% a



percentagem de postos *self service*. A nível do mercado europeu subiram para 36.0% no global dos postos tendo no entanto reduzido para 44.0% no *self service*.

Em 1995, a sua percentagem no mercado Europeu de estações *self service* voltou a descer para 41.0% e a global para 30.4%, tendo no entanto subido para 44.8% a percentagem das suas estações *self service*.

Quadro 37 - Análise Conjunta da Posição Competitiva da Refinação das « MAJORS » em 1993 e 1994

Milhares Barris/dia									
1993					1994				
Companhia	Capacidade		Quota na		Nº de países		Refinarias		
	Refinação	Europa	Refinação	Europa	em que operam	em que operam	em que operam	em que operam	
BP	987	7.22%	6	955	7.07%	6	10		
Chevron	110	0.80%	1	115	0.85%	1	2		
Exxon	1709	12.50%	7	1707	12.63%	7	12		
Mobil	378	2.76%	3	414	3.06%	3	5		
Shell	1506	11.02%	8	1506	11.14%	8	13		
Texaco	191	1.40%	2	191	1.41%	2	3		
Total na Europa	4881	35.70%	10	4888	36.17%	10	45		

Fonte: Datamonitor

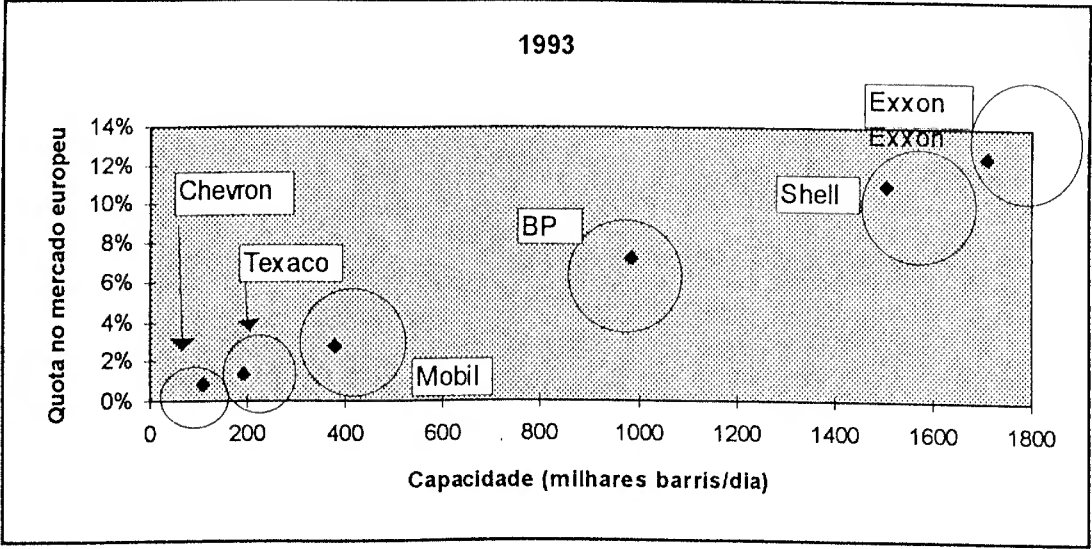
Quadro 38 - Análise Conjunta da Capacidade de Upgrading das « MAJORS » em 1993 e 1994

Companhia	1993				1994			
	Capacidade Upgrading ( C.C.E. ) *	Quota na Euro 15	Rácio de Upgrading da empresa (CCE/refinação)	Rácio de Upgrading Euro 15 (CCE/refinação)	Capacidade Upgrading ( C.E.E. ) *	Quota na Euro 15	Rácio de Upgrading da empresa (CCE/refinação)	Rácio de Upgrading Euro 15 (CCE/refinação)
BP	239	6.23%	24.21%	28.93%	245	6.37%	25.65%	29.37%
Chevron	63	1.64%	57.27%	28.93%	63	1.64%	54.78%	29.37%
Exxon	339	8.84%	19.84%	28.93%	349	9.07%	20.45%	29.37%
Mobil	89	2.32%	23.54%	28.93%	111	2.88%	26.81%	29.37%
Shell	438	11.42%	28.35%	28.93%	431	11.20%	28.29%	29.37%
Texaco	73	1.90%	38.22%	28.93%	73	1.90%	38.22%	29.37%
Total	1 241	32.36%	~	~	1 272	33.06%	~	~

\* C.C.E. : Unidades de Catalytic Cracker Equivalente

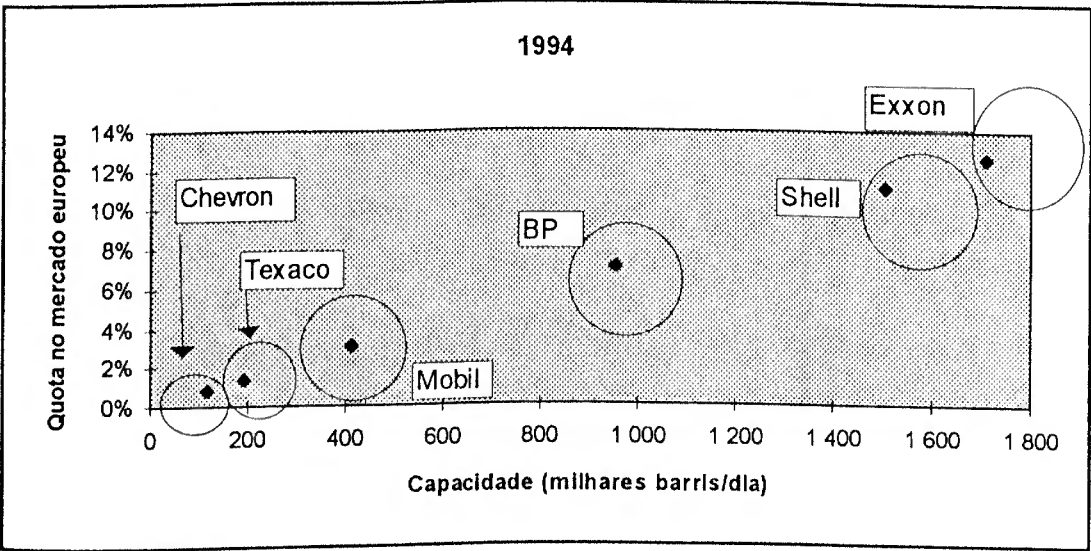
Fonte: Datamonitor

Figura 21 - Análise Conjunta da Posição Competitiva da Refinação das « MAJORS » em 1993



Fonte: Datamonitor

Figura 22 - Análise Conjunta da Posição Competitiva da Refinação das «MAJORS» em 1994



Fonte: Datamonitor

Quadro 39 - Análise Conjunta da Posição Competitiva das « Majors » na Área da Distribuição em 1991, 1992 e 1995

País	1991						1992						1995*					
	Nº de			Nº de			Nº de			Nº de			Nº de			Nº de		
	estações	% do	self service	estações	% do	% da rede	estações	% do	self service	estações	% do	% da rede	estações	% do	self service	estações	% do	% da rede
BP	7 255	5.4	2 973	7.8	41.0	6 625	5.1	2 836	7.4	42.8	5 806	4.8	2 612	6.5	45.0			
Chevron	405	0.3	326	0.87	80.5	360	0.28	326	0.85	90.6	410	0.34	397	0.99	96.8			
Exxon	11 811	8.9	3 519	9.4	29.8	11 173	8.6	3 523	9.2	31.5	10 324	8.5	3 542	8.8	34.3			
Mobil	4 237	3.2	1 808	4.8	42.7	4 141	3.8	1 839	4.8	44.4	3 660	3.0	1 876	4.6	51.3			
Shell	13 660	10.3	5 826	15.6	42.6	13 234	10.2	5 864	15.3	44.3	12 619	10.4	5 567	13.9	44.1			
Texaco	4 238	3.2	2 322	6.2	54.8	4 213	3.3	2 496	6.5	59.2	3 914	3.2	2 448	6.1	62.5			
Total																		
Euro 15	41 606	31.2	16 774	45.0	40.3	39 746	36.0	16 884	44.0	42.5	36 733	30.4	16 442	41.0	44.8			

\*Dados até 30/04/95

Fonte: E. C. G. e Distribucion Petroliere Sur le Continent Europeen en 1995

## 9 - CONCLUSÃO

Desde que se iniciou a produção e a comercialização do petróleo e seus produtos derivados, que a indústria petrolífera e em especial os sectores da refinação e da distribuição têm sofrido profundas alterações, umas por imposição de mercado - preços, clientes, fornecedores, concorrência, alterações nos padrões de consumo, qualidade etc - outras por imposições sócio políticas - guerras, ambiente, desemprego, demografia etc - que originaram movimentos estratégicos quer por parte dos países produtores quer por parte dos países consumidores, bem como ainda por parte das empresas que operam na indústria petrolífera.

A médio longo prazo o futuro do petróleo nos países da Europa comunitária está extremamente dependente de certos factores por parte da procura:

- a capacidade da indústria automóvel para diminuir ainda mais os consumos dos veículos e de desenvolver novas tecnologias que permitam alcançar uma redução da poluição atmosférica;

- o desenvolvimento e melhoria de novas gerações de automóveis movidos por converção electróquímica como por exemplo as baterias;
- a escolha dos consumidores entre novas tecnologias e tecnologias menos recentes;
- o crescimento das economias.

No que respeita à produção, com reservas provadas de 135 biliões de toneladas e de uma igual quantidade possível não provada, a uma taxa de crescimento da procura igual à actual, espera-se que exista matéria prima para os próximos 80 anos.

Em termos de refinação a Europa comunitária está presentemente excedentária em cerca de 30% na sua capacidade total, pese embora a contínua redução da primeira destilação após os primeiro e segundo choques petrolíferos e que neste momento se situa em cerca de 40% abaixo da capacidade de 1980.

O maior desafio que se coloca ao sector da refinação continuará a ser a necessidade de se ajustar às exigências relacionadas com o meio ambiente e à consequente redução dos níveis de enxofre dos produtos petrolíferos - aumento das capacidades de *upgrading* -, o que exigirá avultados investimentos - entre 45 e 55 biliões de Ecus para toda a comunidade ( Comissão das Comunidades

Europeias 1996 ) - por parte das empresas, investimentos esses que por força da alteração dos consumos e/ou a introdução de novas especificações nos produtos petrolíferos poderão ter um horizonte temporal de exploração muito baixo.

A partir do ano 2002 e de acordo com directivas comunitárias, não poderá existir consumo de gasolina *super* dentro da actual comunidade, o que associado ao facto de as empresas não terem realizado os investimentos necessários em tempo útil irá fazer com que passem a existir grandes quantidades desse tipo de gasolina que não pode ser transformada em gasolina sem chumbo. Assim sendo e, dado que a refinação é um processo integrado do qual não é possível excluir a gasolina com chumbo, as grandes empresas tentarão penetrar em termos de distribuição em mercados em que as pressões ambientais não sejam tão grandes: os países da Europa de Leste, nomeadamente a Hungria, a República Checa, a Bulgária, a Roménia e a Polónia, países com mercados mais liberalizados e em que por isso os governos não detêm o monopólio ou quase monopólio do abastecimento de combustíveis e, que serão excelentes mercados devido a vários factores:

- países com crescimentos económicos que se esperam superiores aos da Europa comunitária, o que impicará o aumento do parque automóvel, ao mesmo tempo que as capacidades de refinação

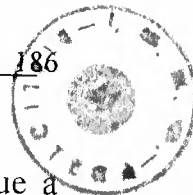


internas não irão conseguir satisfazer as crescentes necessidades de mercado;

- países com um parque automóvel que ainda não está daptado à gasolina sem chumbo;
- países que mesmo que venham a aderir à comunidade europeia passarão por uma fase de adaptação às normas comunitárias.

No que diz respeito ao sector da distribuição, a Europa irá continuar a assistir a uma redução do número de pontos de venda sem serviços associados, isto é, a estratégia das empresas petrolíferas continuará a ser a de oferecer aos clientes além do combustível - em pontos de venda *self service* -, serviços como o fast food, lojas de conveniência, lavandarias - nas estações de dupla entrada -, clubes de video, rent a car etc, ao mesmo tempo que se irá assistir a uma vaga de fusões entre empresas - como a da B.P. com a Mobil - para dessa forma tentarem racionalizar a capacidade de refinação e controlarem assim o excesso de *crude* refinado que em última análise é a causa do aparecimento e rápido crescimento das vendas de combustíveis associados aos hipermercados e aos operadores independentes.

Por ser uma matéria prima - bem como os seus derivados - que tem excelentes características de armazenagem, transporte, elevada densidade energética por volume e pêso, bem como uma extrema versatilidade de uso,



da comunidade europeia ( Comissão das Comunidades Europeias ) continue a crescer em termo absolutos a uma taxa de 1.4% pelo menos durante os próximos 10 anos, continuando assim a ser a principal fonte energética até ao final da primeira metade do século XXI.

# ANEXOS

**Anexo 1 - Preços em moeda local do litro de gasolina por país,  
com impostos incluídos.**

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Alemanha</b>	1.40	1.44	1.06	1.03	0.98	1.14	1.18	1.32	1.40	1.39	1.56	nd
<b>Austria</b>	11.40	11.90	9.53	8.98	8.65	9.23	9.90	9.43	9.77	9.75	10.21	11.30
<b>Bélgica</b>	31.81	33.80	25.58	24.87	24.73	27.45	28.61	28.90	28.75	39.39	31.61	nd
<b>Dinamarca</b>	5.99	6.14	6.42	6.63	6.53	6.85	5.85	5.60	5.40	5.57	5.62	6.06
<b>Espanha</b>	93.00	93.00	82.00	78.00	76.00	76.50	82.75	88.75	94.55	101.35	105.71	106.85
<b>Finlândia</b>	3.80	3.86	3.15	3.24	3.35	3.53	3.85	4.06	3.94	5.33	4.71	4.98
<b>França</b>	5.16	5.59	4.72	4.85	4.82	5.18	5.22	5.13	4.99	5.23	5.37	5.65
<b>Grécia</b>	55.00	69.00	78.00	77.00	83.00	79.00	109.00	128.00	142.00	188.00	187.00	190.00
<b>Holanda</b>	1.88	1.93	1.56	1.65	1.64	1.73	1.76	1.86	1.89	1.86	1.95	1.95
<b>Irlanda</b>	0.62	0.66	0.59	0.59	0.58	0.62	0.63	0.62	0.58	0.57	0.59	0.59
<b>Itália</b>	1,290	1,321	1,280	1,300	1,360	1,376	1,454	1,475	1,474	1,529	1,579	1,722
<b>Luxamburg</b>	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>Portugal</b>	94.75	109.00	112.75	117.00	119.00	125.00	131.00	137.00	136.00	151.25	154.51	156.76
<b>R.Unido</b>	0.41	0.43	0.37	0.38	0.37	0.40	0.45	0.47	0.48	0.53	0.56	0.59
<b>Suécia</b>	4.22	4.66	4.15	4.19	4.47	4.81	6.47	6.80	6.62	7.97	7.85	7.83
<b>Noruega</b>	5.21	5.13	4.76	5.10	5.36	5.78	6.38	7.43	7.48	7.88	7.97	8.42
<b>Suiça</b>	1.21	1.26	1.01	0.99	0.96	1.06	1.10	1.10	1.07	1.22	1.20	1.18
<b>E. U. A.(galão)</b>	1.37	1.34	1.09	1.09	1.11	1.20	1.35	1.32	1.32	1.30	1.31	1.34
<b>Japão</b>	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd

Fonte: International crude oil and product prices, MIDDLE EAST PETROLEUM AND ECONOMIC PUBLICATIONS NICOSIA, CYPRUS, JULY 1996

**Anexo 2 - Valor dos impostos em moeda local do litro de gasolina por país**

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Alemanha</b>	0.68	0.70	0.59	0.59	0.60	0.71	0.72	0.87	0.99	1.00	1.18	nd
<b>Austria</b>	0.12	0.12	0.21	0.24	0.25	0.27	0.29	0.31	0.32	0.33	0.37	0.39
<b>Bélgica</b>	17.56	17.96	16.32	19.19	16.15	17.89	18.12	18.35	19.22	20.47	22.13	nd
<b>Dinamarca</b>	3.43	3.41	4.56	4.90	4.98	5.00	3.56	3.37	3.33	3.36	3.62	4.18
<b>Espanha</b>	36.50	36.50	55.43	50.91	50.05	49.18	52.13	58.01	62.12	65.84	69.29	72.24
<b>Finlândia</b>	1.29	1.36	1.47	1.56	1.79	1.85	1.98	2.34	2.53	3.83	3.28	3.63
<b>França</b>	2.96	3.48	3.48	3.65	3.71	3.86	3.80	3.62	3.64	3.87	4.16	4.52
<b>Grécia</b>	26.00	26.00	53.00	52.00	51.00	37.00	60.00	76.00	90.00	133.00	133.00	133.00
<b>Holanda</b>	1.02	1.03	0.99	1.12	1.12	1.13	1.08	1.20	1.30	1.29	1.41	1.41
<b>Irlanda</b>	0.35	0.38	0.39	0.40	0.41	0.43	0.42	0.41	0.37	0.34	0.37	0.38
<b>Itália</b>	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,081	1,089	1,083	1,101	1,163	1,261
<b>Luxamburg</b>	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>Portugal</b>	50.84	56.58	76.18	79.15	79.09	75.70	83.60	93.40	96.84	110.73	106.45	109.48
<b>R.Unido</b>	0.22	0.23	0.24	0.24	0.25	0.26	0.28	0.29	0.30	0.33	0.37	0.40
<b>Suécia</b>	1.80	2.33	2.35	2.47	2.78	2.84	4.23	4.60	4.58	5.47	5.48	5.58
<b>Noruega</b>	2.62	2.61	2.88	3.27	3.59	3.62	4.02	5.05	4.97	5.29	5.31	5.44
<b>Suiça</b>	0.60	0.61	0.62	0.62	0.62	0.64	0.65	0.66	0.67	0.84	0.81	0.81
<b>E. U. A.(galão)</b>	0.35	0.31	0.33	0.31	0.31	0.32	0.36	0.41	0.40	0.34	0.38	0.38
<b>Japão</b>	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd

Fonte: International crude oil and product prices, MIDDLE EAST PETROLEUM AND ECONOMIC PUBLICATIONS NICOSIA, CYPRUS, JULY 1996

**Anexo 3 - Preços de gásóleo por país, em moeda local por litro, imposto incluído.**

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Alemanha</b>	1.15	1.18	0.87	0.82	0.77	0.83	0.87	0.95	0.94	0.93	0.99	0.97
<b>Austria</b>	8.71	8.96	7.31	6.88	6.63	6.65	7.21	7.10	6.67	6.73	6.60	7.17
<b>Bélgica</b>	19.72	20.25	14.40	13.48	12.79	15.26	17.59	18.94	20.01	20.65	20.42	19.99
<b>Dinamarca</b>	2.64	2.81	1.84	1.75	1.69	1.86	1.89	2.65	2.89	3.18	3.09	3.24
<b>Espanha</b>	58.00	62.00	53.57	51.79	50.45	50.89	55.65	63.17	64.97	70.67	70.86	70.72
<b>Finlândia</b>	2.71	2.79	2.21	2.26	2.38	2.62	3.09	3.13	2.99	3.14	3.34	2.90
<b>França</b>	3.76	3.96	3.10	3.05	2.90	3.00	2.99	3.02	2.92	3.09	3.25	3.22
<b>Grécia</b>	28.00	36.00	38.00	35.00	35.00	35.00	49.00	72.00	104.00	113.00	110.00	119.00
<b>Holanda</b>	1.02	1.06	0.72	0.75	0.70	0.77	0.93	0.98	0.97	1.29	1.33	1.32
<b>Irlanda</b>	0.45	0.45	0.42	0.41	0.41	0.42	0.43	0.45	0.43	0.46	0.53	0.44
<b>Itália</b>	555	608	517	553	603	676	818	945	945	1,034	1,038	1,128
<b>Luxamburg</b>	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>Portugal</b>	55.50	66.00	64.52	67.41	71.26	76.07	86.67	93.29	94.58	98.02	98.52	99.63
<b>R.Unido</b>	0.33	0.37	0.31	0.30	0.30	0.32	0.35	0.38	0.38	0.42	0.44	0.46
<b>Suécia</b>	2.89	3.07	2.33	2.57	2.65	3.24	3.96	4.15	3.90	4.25	5.00	5.08
<b>Noruega</b>	2.34	2.35	1.73	1.75	1.78	1.94	2.38	2.84	2.73	3.33	5.33	5.55
<b>Suiça</b>	1.29	1.34	1.03	1.00	0.96	1.03	1.08	1.09	1.03	1.26	1.06	0.97
<b>E. U. A.(galão)</b>	1.21	1.22	0.94	0.98	0.97	1.01	1.18	1.13	1.12	1.11	1.11	1.12
<b>Japão</b>	104.00	100.00	84.00	72.00	68.00	69.00	74.00	77.00	75.00	72.00	78.00	nd

Fonte: International crude oil and product prices, MIDDLE EAST PETROLEUM AND ECONOMIC PUBLICATIONS NICOSIA, CYPRUS, JULY 1996

**Anexo 4 - Valores de imposto no gasóleo, por país e por litro em moeda local.**

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Alemanha</b>	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.49	0.54	0.55	0.62	0.62
<b>Austria</b>	0.12	0.13	0.22	0.24	0.26	0.28	0.30	0.32	0.32	0.34	0.40	0.42
<b>Bélgica</b>	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	6.55	8.23	8.78	10.80	11.33	11.70	11.70
<b>Dinamarca</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.56	1.15	1.28	1.28	1.51
<b>Espanha</b>	12.00	12.00	27.29	28.82	26.07	24.50	27.15	32.30	37.30	38.57	40.30	41.70
<b>Finlândia</b>	0.78	0.82	0.90	0.96	1.19	1.30	1.55	1.62	1.60	1.72	2.08	1.81
<b>França</b>	1.55	1.65	1.65	1.73	1.72	1.73	1.61	1.64	1.69	1.85	2.12	2.16
<b>Grécia</b>	8.00	8.00	16.00	15.00	14.00	8.00	13.00	30.00	62.00	66.00	69.00	72.00
<b>Holanda</b>	0.20	0.20	0.21	0.29	0.29	0.29	0.40	0.45	0.48	0.59	0.68	0.68
<b>Irlanda</b>	0.17	0.19	0.21	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.24	0.24
<b>Itália</b>	108.00	116.00	207.00	267.00	340.00	375.00	490.00	610.00	626.00	662.00	676.00	735.00
<b>Luxamburg</b>	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>Portugal</b>	16.26	22.26	34.90	37.41	37.09	38.28	45.30	52.50	59.25	58.02	58.50	61.70
<b>R.Unido</b>	0.14	0.15	0.16	0.16	0.17	0.17	0.19	0.21	0.23	0.25	0.28	0.32
<b>Suécia</b>	0.53	0.53	0.53	0.75	0.88	1.03	1.08	1.26	1.26	1.35	2.42	2.48
<b>Noruega</b>	0.02	0.03	0.06	0.15	0.23	0.24	0.36	0.69	0.62	1.03	2.45	3.29
<b>Suiça</b>	0.62	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.64	0.64	0.63	0.88	0.77	0.77
<b>E. U. A.(galão)</b>	0.29	0.33	0.33	0.33	0.33	0.32	0.33	0.39	0.40	0.40	0.44	0.44
<b>Japão</b>	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	26.00	26.00	27.00	26.00	27.00	34.00	nd

Fonte: International crude oil and product prices, MIDDLE EAST PETROLEUM AND ECONOMIC PUBLICATIONS NICOSIA, CYPRUS, JULY 1996

**Anexo 5 - Produto Interno Bruto**

Biliões de ECU 1990				
	1992	1993	1994	1995
<b>Alemanha</b>	1 367.96	1 352.10	1 390.80	1 417.86
<b>Austria</b>	130.90	131.38	135.39	137.86
<b>Bélgica</b>	157.42	154.86	158.29	nd
<b>Dinamarca</b>	103.31	104.85	109.44	112.33
<b>Espanha</b>	398.93	394.28	402.58	414.48
<b>Finlândia</b>	95.16	94.04	98.17	102.29
<b>França</b>	959.86	947.09	973.85	995.22
<b>Grécia</b>	66.92	66.32	67.28	nd
<b>Holanda</b>	233.11	233.67	239.90	245.63
<b>Irlanda</b>	37.63	38.79	41.40	nd
<b>Itália</b>	875.88	865.76	884.16	910.40
<b>Luxemburgo</b>	8.72	9.20	9.55	nd
<b>Portugal</b>	48.51	47.95	nd	nd
<b>R.Unido</b>	752.89	769.89	800.01	818.67
<b>Suécia</b>	176.26	172.35	176.91	182.21
<b>Total Euro 15</b>	<b>5 413.46</b>	<b>5 382.53</b>	~	~
<b>E. U. A.</b>	4 588.23	4 690.61	4 852.60	4 951.60
<b>Japão</b>	2 459.80	2 462.94	2 474.74	2 495.81

Fonte: Eurostat



Anexo 6 - População dos países da Europa comunitária entre 1990 e 1995

	Milhares					
	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Alemanha	nd	78715.0	79364.0	80109.8	80390.3	80569.5
Austria	nd	nd	nd	nd	nd	7883.0
Bélgica	9886.0	9925.1	9963.1	10018.1	10072.9	10104.6
Dinamarca	5111.7	5127.3	5112.3	5134.0	5149.4	5206.7
Espanha	38510.5	38527.3	38623.6	38705.1	38662.4	38748.8
Finlândia	nd	nd	nd	nd	4797.7	4929.4
França	54287.3	55179.8	55477.7	55817.1	56088.4	56335.6
Grécia	9843.6	9919.0	9942.7	10118.2	10216.0	10238.0
Holanda	14548.6	14716.4	14821.9	14970.9	15079.9	15199.2
Irlanda	3446.5	3469.3	3494.1	3469.1	3469.1	3535.6
Itália	56684.2	56865.9	56043.2	56115.1	56300.6	56413.3
Luxemburgo	379.5	384.4	381.6	3091.0	396.6	402.5
Portugal	10301.4	10310.5	9736.5	9801.3	9795.7	9806.6
R.Unido	56559.5	56705.0	56905.1	57169.1	57326.8	57524.6
Suécia	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Total Euro 15	259558.8	339845.0	339865.8	344518.8	347745.8	356897.4

Fonte: Eurostat

Anexo 7 - Ordenação dos países europeus por capacidades de refinação em 1993.

Milhares barris/dia					
País	Capacidade		Capacidade Upgrading		Ratio de Upgrading
	Refinação	Quota	( C.E.E.) *	Quota	(CEE/Refinação)
Itália	2 420	17.70%	706	18.41%	29.17%
Alemanha	2 233	16.33%	795	20.73%	35.60%
França	1 851	13.54%	465	12.13%	25.12%
Reino Unido	1 843	13.48%	693	18.07%	37.60%
Espanha	1 301	9.52%	314	8.19%	24.14%
Holanda	1 231	9.00%	281	7.33%	22.83%
Bélgica	607	4.44%	143	3.73%	23.56%
Suécia	428	3.13%	124	3.23%	28.97%
Grécia	396	2.90%	121	3.16%	30.56%
Portugal	294	2.15%	21	0.55%	7.14%
Áustria	210	1.54%	47	1.23%	22.38%
Filândia	200	1.46%	84	2.19%	42.00%
Dinamarca	184	1.35%	41	1.07%	22.28%
Irlanda	56	0.41%	0	0.00%	0.00%
Total	13 671	100.00%	3835	100.00%	28.05%

\* C.E.E. : Unidades de Catalytic Cracker Equivalente

Fonte: Petroleum Encyclopedia 1995 , Datamonitor , Galp

Anexo 8 - Ordenação dos países europeus por capacidades de refinação em 1994

Milhares Barris/dia					
País	Capacidade		Capacidade Upgrading		Racio de Upgrading
	Refinação	Quota	( C.C.E.) *	Quota	(CCE/Refinação)
Alemanha	2 265	17.30%	810	21.05%	35.76%
Itália	2 262	17.28%	729	18.94%	32.23%
Reino Unido	1 867	14.26%	709	18.43%	37.98%
França	1 861	14.21%	459	11.93%	24.66%
Espanha	1 283	9.80%	333	8.65%	25.95%
Holanda	1 184	9.04%	285	7.41%	24.07%
Bélgica	607	4.64%	145	3.77%	23.89%
Suécia	428	3.27%	64	1.66%	14.95%
Grécia	396	3.02%	122	3.17%	30.81%
Portugal	294	2.25%	21	0.55%	7.14%
Áustria	210	1.60%	48	1.25%	22.86%
Filândia	200	1.53%	84	2.18%	42.00%
Dinamarca	184	1.41%	39	1.01%	21.20%
Irlanda	53	0.40%	0	0.00%	0.00%
Total	13 094	100.00%	3 848	100.00%	29.39%

\* C.C.E.: Unidades de Catalytic Cracker Equivalente

Fonte: Petroleum Encyclopedia 1996 , Datamonitor , Galp

## 11 - BIBLIOGRAFIA

### Livros e Monografias

Antil, N. e Arnott, R. ( 1994 ), Oil and Gas Equities: Evaluation and Trading, Woodhead Publishing Limited, Cambridge England.

Associates, F., ( 1996 ), International Crude Oil and Products Prices, Middle East Petroleum and Economic Publications, Nicosia, Cyprus.

Ayoub, A. e Percebois, J. ( 1987 ), Pétrole: Marchés e Stratégies, Bibliothèque des Matières Premières, Paris.

Barnett, A., ( 1994 ), European Oil Refining. Restructuring for Changing Demand, Financial Times Management Report, London.

Bartol, K. e Martin D., ( 1994 ), Management, Second Edition, McGraw-Hill, New York.

Bornes, G., ( 1995 ), La distribution Petroliere sur le Continent Europeen en 1995.

Brealey, R. e Myers, S., ( 1992 ), Princípios de Finanças Empresariais, Terceira Edição, McGraw Hill, Lisboa.

Capitais, Instituto Mercado de, ( 1995 ), Introdução aos Mercados de Futuros e Opções, 3ª edição, Bolsa de Valores do Porto.

Communities, Commission of the European, ( 1996 ) A View to the future, Special Issue, Spring 1996.

Cunha, P. e outros, ( 1996 ), A União Europeia na Encruzilhada, Almedina

Datamonitor, ( 1993 ), European Oil Refining, London.

Détrie, J. e Anastassopoulos, J., ( 1993 ), Strategor. Política Global da Empresa, 2ª edição, Publicações D. Quixote, Lisboa.

Dubois, N., ( 1979 ), As Multinacionais, Cadernos Culurais, Inquérito.

Dunning, J., ( 1996 ), Multinational enterprises and the global economy, AddisonWesly.

Enerfinance Consulting Services, ( 1993 ), Oil Company Competitor Analysis. Performances and Strategies, London.

Enerfinance Consulting Services, ( 1993 ), Oil Markets and Networks in Europe, London.

Ernest, Ervin, ( 1982 ), Commodity Agreements. The system of controlling the International Commodity Market, Martinus Nijhoff Publishers.

Griffiths, A. e Wall, S. ( 1995 ), Applied Economics. An introductory course. Sixth edition.

Jarillo, J. e Echezárraga, J. ( 1991 ), Estrategia Internacional. Más allá de la exportacion, Primera edicion, Mcgraw-Hill/ Interamericana de España, S.A., Madrid.

Johnson, G. e Scholes, K. ( 1994 ), Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, Third Edition, Prentice Hall, New York.

Keegan, W., ( 1989 ), Global Marketing Management. Fourth Edition, Prentice Hall International Editions.

Kotler, Philip, ( 1994 ), Marketing Management. Analysis, Planing, Implementation and Control, Eighth Edition, Prentice Hall International Editions, New York.

Lendrevie, J. e Lindon, D., Dionísio, P. e Rodrigues, V. ( 1993 ), Mercator Teoria e Prática do Marketing, Publicações D. Quixote, Lisboa.

O'Shea, E., ( 1994 ), European Community Energy Law, Selected Topics Douglas, D. e Walde, T Editors.

Percebois, J. ( 1989 ), Economie de L'énergie, Bibliothèque des Matières Premières, Paris.

Pervin & Gertz Inc, ( 1994 ), European Refining & Marketing Industry Analysis to 2010, Volume II, Dallas.

Piacentini, Pablo, ( 1984 ), O Mundo do Petróleo, Tricontinental Editora, Lisboa.

Porter, M., ( 1980 ), Competitive Strategy: Techniques for Anlysing Industries and Competitors, The Free Press, U.S.A.

Ross, S., Westerfield, R. e Jaffe, J. ( 1993 ), Corporate Finance, Third Edition, Irwin, Illinois.

Stahl, M. e Grigsby, W ( 1992 ), Strategic Management. Formulation and Implementation, Pws-Kent Publishing Company, Boston.

United Nations, ( 1995 ), Statistical Yearbook, Fortieth Issue, New York.

Taggart, J. e McDermott, M., ( 1993 ), The Essence of International Business, Prentice Hall

Yoffie, D., ( 1993 ), Beyond Free Trade. Firms, Governments, and Global Competition. Harvard Business School.

Walter, I. e Areskoug, K. ( 1981 ), International Economics, Third Edition, New York.

### **Contribuições para Trabalhos Colectivos**

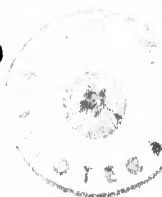
Maisseu, A. e Delanoe, A., ( 1995 ), Energy in Europe and in the World, International Journal of Global Energy Issues, 1, 2 e 3, pp 6 - 30.

Miremadi, A. e Ismail, I., ( 1994 ), Future oil supply scenarios and required investment, Global Energy Issues, volume 6 nº6, pp 325 - 343.

Mitchell, J., ( 1994 ), Oil Production Outside OPEC and the Former Soviet Union: A Model Applied to the U.S. and U.K., The Energy Journal, International Association for Energy Economics, Special Issue, pp 157 - 176.

Roeber, Joe, ( 1994 ), The Energy Journal, International Association for Energy Economics, Special Issue, pp 253 - 276.

Rogers, M, Treat, J., ( 1994 ), The Energy Journal, International Association for Energy Economics, Special Issue, pp 279 - 288.



## Periódicos

B.P. Statistical Review of World Energy, 1996.

Bourgeois, B., ( 1994 ), Les restructurations des entreprises pétrolières: Vers L'expérimentation de nouvelles frontières concurrentielles, Revue de L'énergie, n° 456, pp 77 - 82.

Bourgeois, B., ( 1994 ), Les relations entre compagnies pétrolières nationales et internationales: des accords contractuels aux relations de coopération ?, Économies et Sociétés, Série Économie de l'énergie, EN, n° 6, pp205-230.

Bulletin International du Pétrole, ( Mars 1996 ), n° 8047, pp 1- 2.

Bulletin Mensuel du Comité Professionnel du Pétrole, ( Janvier, 1996 ), pp18.

Duggan, J., ( 1992 ), Analyzing strategies of the international oil « Majors », OPEC Bulletin, pp15 - 19.

Eurostat, Statistiques en Bref, Energie et Industrie, ( 1994 ), 15.

Eurostat, Statistiques en Bref, Energie et Industrie, ( 1995 ), 10.

Eurostat, ( 1995 ) Statistiques Démographiques, pp 2 - 11.

Petroleum Economist, ( April 1995 ), pp 27.

Petroleum Economist, ( May 1995 ), pp 6 - 7.

Petroleum Economist, ( September 1995 ), pp 2.

Petroleum Economist, ( December 1995 ), pp 8 - 16.

Petroleum Encyclopedia ( 1996 )

Quinlain, Martin, ( 1995 ), Petroleum Economist, pp 3 - 9.